



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği

**DIŞ KAYNAK SATIN ALMA KARARLARI
KONUSUNDA FAYDA-MALİYET ANALİZİ
UYGULAMALARI**

Uğur TOPTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Niyazi Onur BAKIR

İstanbul, 2021

**DIŞ KAYNAK SATIN ALMA KARARLARI KONUSUNDA FAYDA-
MALİYET ANALİZİ UYGULAMALARI**

UĞUR TOPTAŞ

Endüstri Mühendisliği

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2021

“Uğur Toptaş” tarafından hazırlanmış ve 26.02.2021 tarihinde sunulmuş “DIŞ KAYNAK SATIN ALMA KARARLARI KONUSUNDA FAYDA-MALİYET ANALİZİ UYGULAMALARI” başlıklı tez Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Niyazi Onur BAKIR

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Niyazi Onur BAKIR	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Kemal Dinçer DİNGEÇ	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Baykar SİLAHLI	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığımı beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

UĞUR TOPTAŞ

İmzası

ÖNSÖZ

Günümüzün hızlı ve zorlu rekabet ortamında hem kamusal alandaki hem de özel sektördeki işletmeler hayatta kalmak ve rekabet gücü kazanmak için birçok yeni strateji kullanmaktadır. İşletmelerin kullandığı bu yeni stratejilerden biri “dış kaynak” kavramıdır. Dış kaynak stratejisinin en basit şekli "işletmenin temel yeteneklerine odaklanmak ve profesyonel tedarikçi şirketin temel becerileri dışındaki faaliyetlerden destek almak" olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına başvurmasının birçok nedeni vardır. Bunların temel nedeni maliyetleri azaltma arzusudur. İşletmeler aynı zamanda temel becerilere odaklanarak, daralma gibi birçok rekabet avantajı elde etmek için dış kaynak kullanma eğilimindedir. Maliyetleri azaltmanın yanı sıra, esnekliği artırma, riski azaltma, teknolojik yenilikleri takip etme, başarılı işlere katılma, süreç güncellemeleri, yatırım harcamalarını azaltma, kaliteyi artırma ve hızı artırma gibi faktörleri de etkilemektedir.

Bu nedenlere bağlı olarak çalışmanın ilk bölümünde, dış kaynak ile ilgili kavramsal çerçeve detaylandırıldıktan sonra, fayda-maliyet analizi kavramlarından bahsedilerek, kamu sektörü ile özel sektör alanlarında dış kaynak kullanımının etkilerinden bahsedilecektir.

ÖZET

DIŞ KAYNAK SATIN ALMA KARARLARI KONUSUNDA FAYDA-MALİYET ANALİZİ UYGULAMALARI

TOPTAŞ, Uğur

Yüksek Lisans, Endüstri Mühendisliği, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Niyazi Onur BAKIR

Eş Danışman: Dr. Öğr. Üyesi. Kemal Dinçer DİNGEÇ

Tarih: ŞUBAT/2021

Sayfa: 114

Günümüzün hızlı ve zorlu rekabet ortamında hem kamusal alandaki hem de özel sektördeki işletmeler hayatta kalmak ve rekabet gücü kazanmak için birçok yeni strateji kullanmaktadır. İşletmelerin kullandığı bu yeni stratejilerden biri “dış kaynak” kavramıdır. Dış kaynak stratejisinin en basit şekli "işletmenin temel yeteneklerine odaklanmak ve profesyonel tedarikçi şirketin temel becerileri dışındaki faaliyetlerden destek almak" olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına başvurmasının birçok nedeni vardır. Bunların temel nedeni maliyetleri azaltma arzusudur. İşletmeler aynı zamanda temel becerilere odaklanarak, daralma gibi birçok rekabet avantajı elde etmek için dış kaynak kullanma eğilimindedir. Maliyetleri azaltmanın yanı sıra, esnekliği artırma, riski azaltma, teknolojik yenilikleri takip etme, başarılı işlere katılma, süreç güncellemeleri, yatırım harcamalarını azaltma, kaliteyi artırma ve hızı artırma gibi faktörleri de etkilemektedir.

Bu nedenlere bağlı olarak çalışmanın ilk bölümünde, dış kaynak ile ilgili kavramsal çerçeve detaylandırıldıktan sonra, fayda-maliyet analizi kavramlarından bahsedilerek, kamu sektörü ile özel sektör alanlarında dış kaynak kullanımının etkilerinden bahsedilecektir.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, Fayda-maliyet analizi, Kamu sektörü, özel işletmelerde dış kaynak kullanımı

ABSTRACT

BENEFIT-COST ANALYSIS APPLICATIONS FOR OUTSOURCE PURCHASING DECISIONS

TOPTAŞ, Uğur

M.Sc., Industrial Engineering, Altınbaş University,

Supervisor: Doç. Dr. Niyazi Onur Bakır

Co-Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi. Kemal Dinçer DİNGEÇ

Date: Feb/2021

Pages: 114

In today's fast and challenging competitive environment, businesses in both sectors such as private and publicolpkk use many new strategies to survive and gain competitiveness. One of these new strategies used by businesses is “outsourcing”. Outsourcing strategy, in its simplest form, can be defined as “focusing on the basic capabilities of businesses and getting support from specialized supplier companies for their activities outside of their basic skills”.

There are many reasons why businesses resort to outsourcing. The main reason for these is the desire to reduce costs. Businesses also tend to use outsourcing to gain many competitive advantages, such as contraction, by focusing on basic skills. In addition to reducing costs, it also has an impact on factors such as increasing flexibility, reducing risk, following technological innovations, participating in successful businesses, renewing processes, reducing investment spending, improving quality and gaining speed.

Depending on these reasons, after the conceptual framework related to outsourcing has been elaborated in the first part of the study, the effects of outsourcing will be discussed in the public and private sectors.

Keywords: Outsourcing, Benefit-cost analysis, Outsourcing in public, Private enterprises

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. DİŞ KAYNAK KAVRAMI VE KULLANIMI	4
2.1. DİŞ KAYNAK KAVRAMI.....	4
2.2. DİŞ KAYNAK KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ	5
2.3. DİŞ KAYNAK KAVRAMINDA ÖNE ATILAN ANLAYIŞLAR	6
2.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	6
2.3.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı	8
2.3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	9
2.4. İŞLETMELERİ DİŞ KAYNAK SATIN ALMAYA İTEN NEDENLER	10
2.4.1. İşletmenin Maliyetlerini Azaltmak.....	11
2.4.2. İşletmelerin Esas Yeteneklerine Odaklanması	11
2.4.3. Üretimdeki Kaliteyi Yükseltmek.....	12
2.4.4. Globalleşme ve Teknolojik İlerlemeler	13
2.4.5. Şirketler Arası Rekabetin Çoğalması	13
2.4.6. Riskleri Azaltmak ve Paylaşmak.....	14
2.4.7. Şirketlerin Küçülme Stratejisi İzlemesi.....	14
2.5. DİŞ KAYNAK KULLANMA SÜRECİNDE İŞLETMELERİN ELDE ETTİĞİ YARAR VE ZARARLAR.....	15
2.6. DİŞ KAYNAK SATIN ALMA SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLAR	16
2.6.1. Temel Yetenek Yaklaşımı	16
2.6.2. Küçülme Süreci Yaklaşımı.....	17
2.6.3. Süreç Yenileme Yaklaşımı	19

2.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR	20
2.7.1. Dış Kaynak Satın Almanın Şirketlere Sağladığı Avantajlar	21
2.7.2. Dış Kaynak Satın Almanın Dezavantajları	24
3. FAYDA VE MALİYET ANALİZİ KAVRAMLARI.....	28
3.1. KAMU YATIRIM HARCAMALARINDA FAYDA VE MALİYET ANALİZİNİN YERİ	28
3.1.1. Kamusal Mallar Teorisi.....	29
3.1.1.1. Kamu mal ile hizmetlerinin tanımı ve sınıflandırılması	30
3.2. KAMU YATIRIM PROJELERİNDE KARAR ANALİZLERİ.....	37
3.3. FAYDA MALİYET ANALİZİ VE TEORİK TEMELLERİ	39
3.3.1. Fayda Maliyet Analizi Kapsamında Tüketici Artığı (Fazlası) Kavramı	42
3.3.2. Fayda Maliyet Analizi Kapsamında Refah Yaklaşımı	42
3.3.3. Emek-Değer Teorisinden Fayda-Değer Teorisine	44
3.3.4. Fayda Maliyet Analizi Kapsamında Tazmin İlkesi	45
3.4. FAYDA MALİYET ANALİZİNDE FAYDA VE MALİYETLERİN BELİRLENMESİ.....	47
3.4.1. Fayda Kavramı ve Türleri	48
3.4.2. Maliyet Kavramı ve Türleri.....	49
3.4.3. Fayda-Maliyet Analizinde “Gölge Fiyat” ve “Sosyal İskonto” Kavramları	51
3.4.4. Fayda-Maliyet Analizlerinde Kullanılan Yöntemler.....	53
4. BAZI ÖNEMLİ KAMU YATIRIMLARI SÜRECİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAPILAN ÖNEMLİ ALANLARDA FAYDA MALİYET ANALİZİ.....	58
4.1. KAMU SEKTÖRÜ YATIRIM PROJELERİNİN FAYDA-MALİYET ANALİZİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	58
4.1.1. Kamu Kesiminde Kaynakların Etkin Kullanımının Önemi ve Fayda-Maliyet Analizi	59
4.1.2. Fayda-Maliyet Analizinin Uygulama Alanları.....	62
4.1.3. Fayda-Maliyet Analizinde Fayda ve Maliyetlerin Tanımlanması ve Gölge Fiyat Kavramı.....	64
4.1.4. Faydaların Belirlenmesi	66

4.1.5. Maliyetlerin Belirlenmesi Ve Sınıflandırılması	67
4.1.6. Fayda-Maliyet Analizinin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Sorunlar ve Sınırlılıkları	68
4.1.7. Kamu Yatırımlarında Dış Kaynak Kullanılan Bazı Alanlar	69
4.1.7.1. Sağlık hizmetlerinde dış kaynak kullanımının fayda maliyet analizi.....	70
5. ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANILAN BAZI ALANLARDA FAYDA MALİYET ANALİZİ	75
5.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZEL İŞLETMELERDE UYGULAMA AŞAMALARI.....	75
5.1.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı Ve Fayda Maliyet Analizi	77
5.1.2. Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi	80
5.1.3. Turizm ve Otelcilik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi	81
5.1.4. Üretim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi	83
5.1.5. İşletme Büyüklüğüne göre Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi.....	84
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA	88

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Friedman Matrisi.....	29
--------------------------------	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Kaynak Temelli Yaklaşım Açısından Dış Kaynak Kullanma Süreci.....	7
Şekil 2: Ölçeğe Göre Getiri.....	34
Şekil 3: Doğal Tekel Piyasası.....	35
Şekil 4: Toplam Faydadaki Değişim.....	41
Şekil 5: Piyasa Dengesinde Üretici ve Tüketici Artığı.....	42
Şekil 6: Sabit ve Değişken Maliyetler.....	50
Şekil 7: İçsel Getiri Oranı.....	57
Şekil 8: Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları.....	77

1. GİRİŞ

Küresel dünya da giderek artan rekabetçi sistemde işletmeler hayatta kalmak ve avantaj elde etmek için birçok yeni strateji kullanmaktadır. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kullandığı yeni stratejilerden biridir. Yeni bir strateji olan dış kaynak kullanımının temel hedefi, yararlanıcı şirketlerin ana faaliyetlerine odaklanarak, üretim sürecinde dış kaynak tedarikçilerinden ana faaliyetleri dışındaki süreç için destek almaktır.

Dış kaynak kullanımından yararlanan şirketlerin temel yeteneklerine odaklanmanın yanı sıra, maliyetleri düşürme, esneklik sağlama, süreçlerin yenilenmesi, firmanın küçülmeye gitmesi, teknolojik yenilikleri takip etme, yatırım harcamalarını azaltma, riski azaltma, başarılı işletmelerden biri olma gibi hedefler de vardır.

Dış kaynak kullanımı stratejisinden yararlanan işletmeler için faydanın yanında; esneklik, yetenek kaybı, firmaya ait know-how paylaşımı, kalitede kayıp, maliyet artışı, kontrol kaybı, personel üzerindeki olumsuz etkiler gibi durumlarla da karşılaşmanız mümkündür. İşletmeler, tedarikçi seçim süreçlerini yöneterek ve daha sonra tedarikçi şirketle olan iş ilişkilerini mümkün olan en iyi şekilde yöneterek bu olası riskleri ortadan kaldıracak veya en aza indirebilir.

Kuruluşlar özellikle insan kaynakları, finans, muhasebe, lojistik ve bilgi teknolojileri alanlarında dış kaynak kullanımı yapmaktadır. Kuruluşların dış kaynaklardan yararlanma alanları, faaliyet gösterdikleri sektöre, bölgeye ve kuruluşun temel yeteneklerine göre farklılık gösterir.

Kuruluşların dış kaynak kullanımına yönelmesinin birçok nedeni vardır. Bu nedenler arasında lider olanlar; maliyetlerin azaltılması, temel yeteneği geliştirmek, esnekliği arttırmak, daralma, hız kazanma, teknolojik yenilikler, risk azaltma, başarılı işletmeler arasına girme, kaynakları dağıtma, yatırım harcamalarını azaltma, maliyetleri önceden bilme, değişken maliyetleri sabit maliyetlere dönüştürme ve kalitenin artırılması olarak sıralanabilir. Dış kaynak kullanımının bu avantajlarına rağmen, bazı dezavantajları da olabilir. Bu dezavantajların en önemlileri şunlardır: gizli bilgilerin açığa çıkması, rakiplerin satın alınması, dış kaynaklı faaliyet ve personelin kontrolünün kaybedilmesi ile niteliksiz taşeron seçimidir.

Uygulamalar dış kaynak kullanım aşamasında belirli bir zaman içinde gerçekleştirilmektedir. İlk olarak, örgüt dışı kaynak ihtiyaçlarını belirlemek gereklidir. Bu gereksinimi belirledikten

sonra süreç; ağ taşıeron kuruluşu ile dış kaynak kullanımı stratejisini belirlemek, teklif formunda yazılı, düşünen ve alternatif taşıeron değerlendirme, alternatif taşıeronlar arasından seçim, müzakere ve taşıeronlar ile sözleşme imzalama örgütün mevcut durumu değerlendirme, karar, etkili iletişim, kontrol ve taşıeron tarafından yapılan işin değerlendirilmesi şeklinde yapılır.

Yöneticilerin günümüzün zorlu rekabet koşullarında dış kaynak kullanmak istemesi, yardımcı bir yönetim stratejisidir. Dış kaynak kullanımı sadece kuruluşlara daha esnek hareket etme yeteneği vermekle kalmaz, aynı zamanda kuruluşun ana işine odaklanmasını sağlar. Dış kaynak kullanımında beklenen faydayı sağlamak için ana iş dışındaki işlerin seçimi, alanında uzmanlaşmış en iyi taşıeronun seçimine, kuruluşun üst düzey yöneticilerinin bu uygulamaya tam desteğine, mümkün olan en iyi planlama ve koordinasyona ve dış kaynak felsefesinin tam olarak benimsenmesine bağlıdır.

Özellikle Kamu İhale Kanunu'nda yapılan değişiklikler sayesinde, kar amacı gütmeyen işletmelerin yanı sıra kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı uygulamaları uygulanmaya başlamıştır. Kamu yatırım projesinin karar alma aşamalarında daha çok fayda amacı güderek projenin planlanması ve hayata geçirilmesinde fayda maliyet analizi mutlak olarak uygulanmaktadır.

Dönem itibariyle modern yöntemlerin kullanıldığı iş dünyasında, işletmeler tarafından kullanılan iç kaynakların haricinde dış kaynakları kullanmaya başlaması ve kullanılan dış kaynakların yönetim aşamasındaki rolü büyük bir önem kazanmıştır. Öte yandan globalleşme süreciyle birlikte, ülkeler dünya çapında bir ticari zeminde faaliyet göstermeye başlamış ve temel yetenekler ile teknolojik yeniliklerin farklılaşması sebebiyle ortaya çıkan çevresel değişikliklerin sayesinde işletmeler bu değişen şartlara uyum sağlamak zorunda kalmışlardır [1, 2].

Birçok sektörde faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımının tercihi ve işletmelere sunduğu avantajlar, çalışmanın konusunu belirlemede önemli bir rol oynamıştır. Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğinde dış kaynak kullanımı, şirketlerin ana iş alanlarına odaklanmasını sağlayarak, özel mal ve hizmetlerin kalitesini artırmayı ve kurumsal performansını en üst düzeye çıkarma açısından değil, ana faaliyet alanları dışındaki konularda dış kaynakların kullanımına başvurulmaktadır.

Tüm belirtilen hususlara bakıldığında çalışmanın amacı, dış kaynak ile ilgili kavramsal çerçevenin detaylandırılarak, fayda-maliyet analizi kavramları ile kamu sektörü ile özel sektör alanlarında dış kaynak kullanımının fayda-maliyet analizi açısından uygulanan süreçlerin olumlu ve olumsuz etkilerine ulaşabilmektir.



2. DIŞ KAYNAK KAVRAMI VE KULLANIMI

Günümüzde, sadece rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilen, kendi kendine yeten yetenekleri ve stratejik faaliyetleri, dış faaliyetlerin yerine öz yeteneklerine daha fazla odaklanmak isteyen ve modern bir işletme yönetim süreci olan dış kaynak kullanımı bu yönde atfedilen tekniklerden biri olarak meydana gelmiştir [1, 3].

Araştırmanın ilk kısmında öncelikle dış kaynak kullanımı kavramı, dış kaynak kullanımı ve gelişim sürecinin ortaya çıkışı ve dış kaynak kullanımına ilişkin teorik yöntemler yer almaktadır. Teorik çerçeveyi çizdikten sonra, dış kaynak kullanımının sebepleri, dış kaynak kullanımı türleri, sektörel ve kurumsal boyutlar açısından uygulama alanları, dış kaynak kullanımı aşamaları ve son kısımda da dış kaynak kullanımının avantajlarına ve dezavantajlarına değinilmiştir.

2.1. DIŞ KAYNAK KAVRAMI

Teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi, hizmet ve mal üretimi sürecinde çeşitliliğin artması, sosyal refah ve gelir düzeyinin artması, ulaşım ve lojistik fırsatlarının geliştirilmesi gibi dış koşullardaki değişiklikler de küresel dünya pazarının yapısını şekillendirmiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve rekabette şiddetli savaflara yol açan bu süreç, şirketlerin kısıtlı kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmalarını zorunlu kılmıştır. Rekabetteki zorlu süreci çözmek için hem işletme sahipleri hem de birçok akademisyen bu konuda çözüm bulmaya çalışmış ve sonuç olarak modern işletmeler için yenilikçi yönetim yaklaşımları tanıtılmıştır. Çözüm arayışının bir sonucu olarak meydana gelen yeni idare süreçlerinden biri de dış kaynak satın alma süreci olarak tanımlanmaktadır [3, 4].

Dış kaynak kullanımı, şirketlerin rekabet avantajı sağlamak için temel becerilere yönelik faaliyetlerin yürütülmesi ve temel becerilerin dışındaki tüm işlerin, temel becerilerin kendilerinden daha yüksek olan işletmelere yönlendirilmesi olarak tanımlanır [5]. Quelin ve Duhamel [6] tarafından yapılan açıklamaya göre dış kaynak kavramı, geçmişte uzun vadeli sözleşmeleri olan bir dış tedarikçi şirketi tarafından üretilen ve yönetilen işletim süreçlerinin transferini ifade eder [7]. Genel olarak kullanılan tanımında, dış kaynak kullanımı, kendi alanlarında uzman olan işletmeler tarafından riskleri ve ödülleri paylaşarak seçilen mal ve hizmetlerin temini olarak ifade edilebilir [8].

Ürüne dayalı dış kaynak kullanımı şu şekilde tanımlanabilir: gerekli kalite standartlarına göre, faaliyetlerine ve meslek alanlarına ait olmayan işletmelerin, alanlarındaki uzmanlara kendi profesyonel alanlarına odaklanmalarını sağlamaktır [9]. Kapsayıcı bir tanım yapılırsa dışarıdan bazı hizmetleri alarak firmalar; diğer işletmelerle işbirliği içinde çalışabilir, maliyetlerini düşürebilir, verimliliğini artırabilir, müşteri memnuniyetini sağlayabilir, çevre ile yeni ilişkiler geliştirebilir ve yeni faaliyet alanlarında yer alabilir, ayrıca minimum işçilik ve maliyetleri azaltarak iş yapma yeteneğini artırır [10].

Literatür tanımlamalarına göre dış kaynak kullanım süreci stratejik bir karar alma sürecidir, kendi faaliyetlerini stratejisine uygun ise dışarıdan tedarik eder. Bu anlamda, dış kaynak kullanımının işletmeler ve tedarikçi işletme arasındaki dış kaynak kullanımı anlaşması ile uzun vadeli bir ilişki içerdiği belirtilmektedir [3, 11, 12].

2.2. DIŞ KAYNAK KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ

Modern dünya yapılanmasında ortaya çıkan teknolojik gelişmelere, çevresel değişikliklere, talep ve arz dalgalanmalarına ve işletmeler arasında her geçen gün şiddetli rekabete tanıklık etmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde, işletmeler onları rakiplerinden daha üstün hale getirebilecek bir rekabet avantajı aramıştır. İşletmelerin ve çevre koşullarının bu arayışı giderek daha farklı hale geliyor ve bu da yeni yönetim tekniklerinin modern iş literatürüne sürekli olarak dâhil edildiği anlamına gelmektedir. Bugün bu yönetim tekniklerinin en bilinenlerinden biri şüphesiz dış kaynak kullanma sürecidir.

Dış kaynak kullanımının ortaya çıkması, özellikle sanayi devriminden sonra şirketler arasındaki şiddetli rekabetin sonucudur, böylece şirketler uzun vadede hayatta kalabilir ve değişen koşullara kolayca uyum sağlayabilirler. Bir şirketin asıl amacının, hangi departmanda faaliyet gösterdiklerinden bağımsız olarak, küresel pazarda rekabet avantajı elde etmek için en iyi faaliyetlerine ve temel yetkinliklerine odaklanmak çok önemlidir. Bu bağlamda, işletmeler, bu faaliyeti / işi, temel işleri ve temel yetenekleri dışında, diğer pazarlarda yaptıklarından daha başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için güvendikleri diğer işletmelerin kaynaklarını kullanmaya yönelmektedir. [3, 13].

Global piyasada, işletmelerin asıl işlerine hizmet etmek ve 1980'lerde durgunluk nedeniyle maliyetleri en aza indirmek için dış kaynak kullanmaya devam etmişlerdir. 1990'larda, işletmeler dış kaynak yararları, maliyet avantajı dışında düşünmeye başlamış ve fırsatları daha

esnek örgütsel yapıları olan, stratejik bir kaynak olarak dış kaynak kullanıma başvurmuşlardır. [14].

Dış kaynak kavramının süreçsel gelişimi üzerine literatürde; [15] tarafından yapılan çalışmalarda Özdoğan (2006) 'ın derlediği aşamalar beş farklı dönem içerisinde incelenmiştir. Dış kaynak kullanımı en başta Romalılarda vergi toplanmasıyla başlamış, 18'li yıllarda silah yapımında, posta hizmetlerinde, demiryollarının inşasında ve yönetiminde, su tanklarının yönetiminde, 19. yüzyılda caddelerin yolların bakımında, mahkûmların taşınma sürecinde uygulandığı belirtilmiştir. Dış kaynak kullanımı ile ilgili akademik araştırmaların 1970'e kadar başlamadığı ve dış kaynak kullanımını bir yönetim yöntemi olarak benimsediği belirtilmiştir. İlk olarak 1989 yılında Eastmon Kodak örneğinin dış kaynak kullanımı olduğu bildirilmiştir. Ülkemizde dış kaynakları kullanma süreci 1980'li yıllarda başlanan ve 1990'lı yıllarda işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanan serbestleşme dönemi ile ortaya çıkmıştır [16].

2.3. DIŞ KAYNAK KAVRAMINDA ÖNE ATILAN ANLAYIŞLAR

Akademik olarak, dış kaynak kullanımı araştırması üç temel teorik yöntem çerçevesinde tartışılmaktadır. Bunlardan ilki Kaynak Temelli Yaklaşım Teorisi, ikincisi; İşlem Maliyeti Teorisi, üçüncüsü ise Kaynak Bağımlılığı Teorisidir. Konu ile alakalı davranışsal boyut ise, kaynak temelli yaklaşım temel alınarak ele incelenmektedir. Araştırmanın bu bölümünde, bu üç temel teorik yöntem içerisinde dış kaynak kullanımı perspektifleri verilmiştir.

2.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

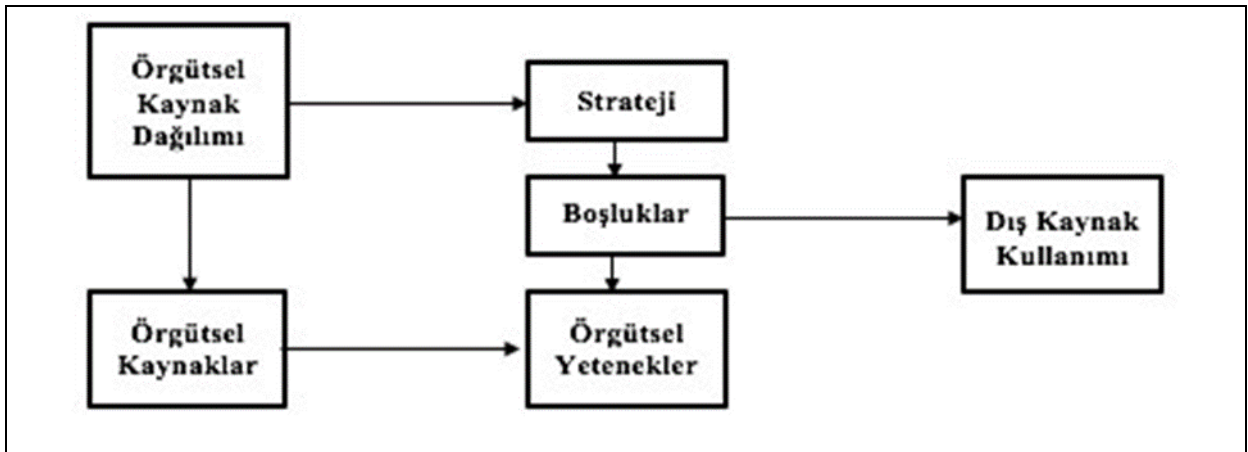
Literatürde bu teorik görüş, çeşitli isimler altında kaynak temelli yöntem veya kaynak temelli yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal organizasyon yapısı ve işletme yönetimi araştırmasının temeli olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, tüm işletmeleri kucaklayan ve tüm işletmeler tarafından uygulanabilen genelleştirici ve açıklayıcı bir teorik çerçevedir [17].

Porter [18] sanayi yapısını güç analizi araştırmalarında analiz birimi olarak kullandı ve, kaynağa dayalı yöntemin temelini oluşturan işletmenin kaynakları ve temel yeteneklerine dayanan bir çalışma önerdi. Takip araştırmasının temeli, şirketlerin sahip olmak istediği rekabet avantajının endüstri yapısı değil, şirketin kendi yapısında değerlendirilmesi ve benzerinin yapılması zor olan bilgi, kaynak ve becerileridir [7]. Bu nedenle, kaynak temelli yaklaşımın esas noktası, şirketlerin bu temel işlevleri rekabet avantajı sağlamadan veya diğer şirketlerin

daha iyi yapabileceği beceri ve faaliyetler atamadan sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek için kullanmasıdır [13, 19].

Dış kaynak kullanımı üzerine araştırmalar, dış kaynak kullanımından yararlanan şirketlerin durumunu ifade etse de çoğu kaynak tabanlı bir yaklaşımdan yararlanmaktadır. Aslında, kaynak temelli yaklaşımın önerilerinden biri, şirketlerin gerektiğinde sözleşmeler yoluyla faaliyetlerini dışarıdan diğer işletmelere aktarabilmeleridir. Kaynak tabanlı yöntemler kullanarak, şirketlerin dış kaynak kullanmadan önce yaptıkları "üretim" veya "satın alma" tercihlerini açıkça ortaya koymak mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, şirketler sadece nadir, imkânsız ve benzersiz kaynaklarına dayanarak stratejik rekabet avantajları elde edebilirken, kalan yetenekler ve faaliyetler şirketlere sürdürülebilir rekabet avantajları sağlayamaz [20, 21].

Aşağıdaki şekil, tarafından dış kaynak kullanımı süreci üzerinde kaynak temelli yaklaşım perspektifinden bir çalışmadır. Şekil 1'den görülebileceği gibi, yazara göre, bir kuruluşun dış kaynak kullanımı, stratejisine uygun olarak kaynak / yetenek yeteneklerine ve kaynak tahsisine bağlıdır. Bu durumda, bu kararın odak noktası şirket içerisinde sahip olunan kaynakların yönetim süreci ile alakalıdır [7].



Şekil 1: Kaynak Temelli Yaklaşım Açısından Dış Kaynak Kullanma Süreci [7]

Kaynak tabanlı kuram açısından, şirketlerin dış kaynak kullanım sürecine eğilmelerinin ana nedeni değer yaratmaktır. Şirketler rekabet avantajı sağlamak, stratejik kararlar vermek, iş kapsamını ve özelliklerini geliştirmek için dış kaynak kullanma eğilimindedir. Ayrıca, bir dış

kaynak şirketi tarafından üstlenilen risk, kilit yeteneklerin ve kaynakların kontrolünü elde tutma riski olarak tanımlanabilir [21].

Öte yandan, kaynak temelli bir yaklaşımla ele alındığında, şirkete devamlı bir rekabet avantajı veren benzersiz, taklitçi, değiştirilemez ve nadir kabiliyetler ve faaliyetlerin şirketin değerli temel taşı olduğu söylenebilir. Şirketler belli bir dereceye kadar bu temel işlevleri diğer şirketlerle rekabet avantajı olarak kullanabilirler, böylece sürdürülebilir işletmeler haline gelebilirler ve bu nedenle uzun süre hayatta kalabilirler. Bu bağlamda, diğer faaliyetlere ve yeteneklere dış kaynak kullanımı, işletmelerin sahip oldukları stratejik kaynaklara daha fazla odaklanma ve onlara rekabet avantajı sağlama açısından işletmeler için büyük fayda getirmektedir [21].

2.3.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti teorisi, dış kaynak kavramı ve bu yaklaşımın teknolojisinin temelini oluşturma kavramı ile ilgili temel yöntemlerden biridir. İş en genel anlamda nasıl tanımlayacağınızı açıklamak için işlem maliyeti teorisi önerilmiştir. Bu bağlamda, teorinin temel varsayımı, ekonomik faaliyetin işletmeyi şekillendiren itici güçler doğrultusunda gerçekleşmesidir. Başka bir deyişle, işletmeler ya piyasadan ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri satın almayı ya da kendi bünyelerinde üretmeyi seçeceklerdir. Bu kararı verirken ana soru, hangi aşamanın en az işlem maliyeti verdiği sorusudur (Rickett, 1999'den Aktaran: [20, 22]).

İşlem maliyeti teorisinin temeli 1937 yılında Coase tarafından "firmanın doğası" incelenerek atıldı. Coase (1937) bu çalışmada pazar ve şirket hiyerarşisini tartışmış ve alternatif yönetim modellerini değerlendirmiştir (Gesykens vd., 2006'dan Aktaran: [23]). 1971 senesinde Stigler tarafından ileri sürülen dikey entegrasyon ile firmanın yaşam faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmanın bir sonucu olarak piyasa, aracılardan var olmasını gerektirecek boyuta ulaşana kadar işletmelerin kendi faaliyetlerini sürdürmelerinin sorun olduğunu iddia etmiştir (Rickett, 1999'den Aktaran [22]). Bu bağlamda, Coase ve Stigler tarafından öne sürülen işlem maliyeti teorisi hakkında esas görüşler ortaya koydukları görülmektedir.

Williamson'ın (1975) [24] iki eseri "Piyasalar ve Hiyerarşiler" ve "Kapitalizmin Ekonomik Kurumları" işlem maliyeti teorisini geliştirdi ve bugün literatürde yerini aldı. Williamson'a (1975) göre, işlem maliyeti, işletmelerin mal veya hizmetleri teknolojik olarak karar verilebilir aracımlara aktarıldığında ortaya çıkar ve bu da üç ana işlem maliyeti ile sonuçlanır. Bu

maliyetler; potansiyel ortaklardan bilgi alma, pazar sürecinin maliyeti, gelecekteki tüm koşulların müzakere edildiği ve üzerinde anlaşmaya varıldığı müzakereler ve anlaşmalar sırasında uygulama-performans kontrol maliyetleri, uyuşmazlık çözümü ve sözleşmelerin revizyonu için yürütme maliyetidir [25].

Williamson [24, 26-29] araştırmalarında işletmeler tarafından üretilen işlem maliyetlerinin üç ana unsuru olduğuna dikkat çekti. Bunlara varlığın özgünlüğü, belirsizliği ve sıklık boyutları denir. Williamson'a [29] göre varlıkların gerçekliği, firmalar arasındaki ilişkileri değiştirmek için gereken yatırım kalitesidir. Bu boyut, şirketlerin büyük yatırımlara ihtiyaç duyduklarında neden üçüncü taraf hizmetlere ihtiyaç duyduklarını açıklamaktadır. Belirsizlik boyutu (işlem maliyetlerinin ikinci boyutu olarak temsil edilir) çevrenin karmaşıklığına, çevrenin dengesine ve süreçlerin tanımlanması ve uygulanmasına ilişkin örgütsel davranışa nasıl uyum sağlanacağına bir boyutudur. Yazara göre, işletmeler diğer işletmelerle dikey entegrasyona girerek belirsizlik durumunda dış kaynak kullanımına yönelmelidir. Son boyut, sıklık boyutu, işletmelerin yeterince sık işlem yapmaması nedeniyle döviz maliyetlerindeki artış ve özel veya ayrıcalıklı hizmetler gerçekleştirme fırsatlarının bulunmaması anlamına gelmektedir. Öte yandan Williamson'a göre, işlem maliyeti teorisinin kilit bölümü, işlem miktarının yönetim yapısını belirlemesidir [22, 29]. Williamson, Stigler ve Coase, tarafından ileri sürülen teorik temellendirmeler göz önüne alındığında, İşlem maliyeti teorisi, kurumsal dış kaynak kullanımının yönünü açıklayan temel teorik yöntemlerden biri gibi görünmektedir. İşlem maliyeti teorisi, şirketlerin işlem ve üretim maliyetlerini en aza indirmek için dış kaynak kullanımına yönelmesinin temel nedenini tanımlar ve şirketlerin karar vermek için taktik ve operasyonel düzeylerde farklı stratejiler kullanmak amacıyla dış kaynak satın almaya yöneldiğini gösterir [25]. Öte yandan, şirketlerin dış kaynak kullanımı riski tedarikçilere, işlem maliyetlerine ve sözleşme dışı risklere bağlıdır [20, 21].

2.3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak bağımlılığı teorisi, belge dış kaynak kullanımı için teorik bir temel sağlamanın başka bir yoludur. Kaynak bağımlılığı teorisi, 1970'lerin ikinci yarısında kurumsal dış kaynak kullanımı yöntemi olarak ortaya çıktı [30]. Durumsal yaklaşıma ek olarak, iki esas önerisi vardır. Bu önerilerden ilki, şirketlerin davranışlarının sadece hedefleri ve yöneticileri ile değil, aynı zamanda çevresel baskılar ve sınırlamalarla da ilgili olduğudur. Bu koşullar altında şirketler sadece bu dış baskılara uyum sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda çevre ile olan

ilişkilerini kendi yararları için mümkün olduğunca geliştirmelidir. Kaynak bağımlılığı teorisinin ikinci ana iddiası, iktidarın aynı zamanda bir işletmenin kendi organizasyonunda da önemli bir unsur olduğudur, bu nedenle bir işletmenin karar alma süreci, işletme için politik öneme sahiptir [7].

Ulrich ve Barney'e [31] göre, iş başarısı derecesi, etraflarındaki kıt kaynakları yakalama derecesine bağlıdır. Aslında, çevrelerindeki kaynakları ele geçirmesi gereken şirketler, kaynak ihtiyaçlarını karşılarken farklı organizasyon yapılarına ve davranışlarına katılmak için çevrelerindeki diğer şirketlerle bir değişim ilişkisi kuracaklardır. Genellikle şirketler, karlılıklarını sağlamak için tedarikçilerle siyasi dernekler (ittifaklar) kurma eğilimindedir.

Cheon ve diğerleri (1995: 213) işletmelerin dış kaynak kullanımını kaynak bağımlılığı teorisi açısından şu şekilde formüle etmiştir:

$\begin{aligned} \text{Dış Kaynak Kullanımı} &= f(\text{strateji, kaynak boyutu}) \\ \text{Kaynak Boyutu} &= f(\text{çevrenin durumu}) \end{aligned}$

Kaynak bağımlılığı teorisine göre, şirketlerin dış kaynak kullanma eğiliminin esas sebebi, kaynak elde etme belirsizliğini azaltmaktır. Bu durumda, şirketler çevresel belirsizliği en aza indirmeyi ve hayatta kalmalarını uzun vadeli bir perspektiften korumayı ummaktadır. Bununla birlikte, şirketlerin dış kaynak riskleri de vardır. Bunlar, kaynakların kontrolünün kaybı, tedarikçilere bağımlılık ve şirketler arasında güç kaybetme durumu olarak tanımlanabilir [1, 21].

2.4. İŞLETMELERİ DİŞ KAYNAK SATIN ALMAYA İTEN NEDENLER

Şirketlerin dış kaynak kullanma eğiliminde olmasının birçok nedeni vardır. Bu çalışmada da kurumsal dış kaynak kullanımının sebepleri; işletmenin maliyetlerini düşürme, temel becerilere odaklanma, işletmenin kalitesinin geliştirme, globalleşme ve teknolojik gelişme, rekabeti artırma, riskleri paylaşma, büzülmeyi ve izlemeyi azaltma başlıkları altında gözden geçirilmiştir.

2.4.1. İşletmenin Maliyetlerini Azaltmak

Dış kaynak kullanımının nedenlerini incelerken, kavramın ilk amacından dış kaynak şirketinin maliyetleri düşürme arzusunu kullanmanın en iyi yol olduğu görülebilir. Bu durumun temel nedeni, kuruluşun çıktısını en üst düzeye çıkarmak için satın alma maliyetleri, işlem maliyetleri, işletme süreçleri ve lojistik süreçleri gibi faaliyetlerde ortaya çıkan maliyetleri en aza indirmek olarak tanımlanabilir [1, 2, 20, 23, 32-34].

Bir şirkete dış kaynak satın almak çok düşük maliyetler ile maliyet ölçülebilirliği sağlayan ve sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştüren bir tedarikçi şirketten gelir [35]. Buna ek olarak, şirketler taşeronlardan farklı hizmetler alarak büyük maliyet avantajları kazanabilmektedir [36].

Dış kaynak satın almanın maliyet açısından diğer bir avantajı, şirketlerin yeni yatırım yapma maliyetinden daha düşük yatırımlar yapmak zorunda kalmadan iş yapmaya devam edebilmeleridir. Böyle bir durumda işletme, dış kaynaklı işletmenin bilgi, beceri, teknoloji ve nitelikli işgücünü yatırım yapmaya gerek kalmadan çözebilir [1, 37].

2.4.2. İşletmelerin Esas Yeteneklerine Odaklanması

Her şirket, rekabet edebilirliği sağlamak için benzersiz yetenekler geliştirmelidir. İş rekabeti kazandıran bu beceriye "temel (öz) beceri" denir. İşletmelerdeki bu temel kabiliyetle doğrudan ilgili olan iş ve faaliyetler kuruluş ve bunların dışındaki diğer tüm faaliyetler tarafından yürütülmelidir. Bu şekilde örgütün yapısı basit bir örgüt yapısı haline gelecek ve örgüt içindeki hiyerarşi düzeyleri azalacak ve üst yönetimin stratejik kararlar hakkında daha fazla düşünmek için zamanı olacaktır [38, 39].

Belki de şirketlerin genellikle dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin en önemli nedeni, şirketin temel yeteneklerine odaklanma gereğidir. Kuruluşların dış kaynak kullanımı yoluyla temel yeterliliklere odaklanmasının iki ana nedeni vardır. Birincisi, şirketin kurumsal performans açısından daha olumlu sonuçlar elde etmek için en iyi (temel) işlevlerine ve en başarılı faaliyetlerine odaklanması; ikincisi dış kaynak kullanımı yoluyla maliyetleri azaltmak ve bu faaliyetler alanında profesyonel şirketler tarafından gerçekleştirilmesidir. Yürütüldüğünde, daha büyük başarılar elde edilebilir [38].

Firmaların temel yeteneklerinin haricinde gerçekleştirdiği farklı faaliyet alanlarında dış kaynakların kullanımı konusunda önemli bir husus vardır. Bu nokta, işletmelerin, rakiplerinden farklı olmalarını sağlayacak konularda dış kaynak kullanmayı tercih etmemeleri gerektiğidir. Böylece işletmeler bu şekilde dış kaynak kullanımına yöneldiğinde, diğer işletmelere benzer hale gelirler ve bu nedenle rekabet avantajı elde etmezler. Dış kaynak kullanımı yoluyla rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin, temel kapasitelerinin dışındaki faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımını seçmeleri gerekmektedir. İşletmeler böylece zamanlarını, güçlerini, çabalarını, kaynaklarını, çalışanlarını, bilgilerini ve deneyimlerini temel yeteneklerine odaklayarak ve temel yeteneklerinde uzmanlaşarak stratejik bir rekabet avantajı elde edebileceklerdir [1, 40].

Böylece, dış kaynak kullanımının getirdiği maliyet avantajı, yani ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetleri işletme içinde mevcut temel yetenekleri geliştirerek rekabet avantajı elde etmeyi ümit eden şirketlere aktarmaktır. Ayrıca, dış kaynak kullanımı yoluyla şirketler, işletme yönetimi için inceleme ve denetleme mekanizmalarının kapsamını azaltabilir, böylece şirket içindeki temel becerileri geliştirmek ve odaklanmak için daha fazla zaman harcayabilirler [37, 39].

2.4.3. Üretimdeki Kaliteyi Yükseltmek

Bugünlerde firmalar, ilgili alanda uzmanlaşmış ve dışarıdan edinilebilecek işletmelere tahsis ederek faaliyetlerini ana alanlarının dışında dış kaynaklardan sağlamayı tercih edebilirler. Özel şirketler tarafından ürün veya hizmet üretimi müşteriye sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini artırır. Böylece kalitenin yanında müşteri memnuniyeti de en üst düzeye çıkartılabilir [41]. İşletmelerin malları ve hizmetleri herhangi bir yerde, zamanda, şartlarda teslim edebileceği ve böylece müşteriye sunulan mal ve hizmetler ile ilgili olabilecek hataları en aza indirebileceği şekilde hizmet sağlamaktadır. [1]

Kurumsal olarak toplamda ortaya çıkan kalite yönetimi açısından, kalite iyileştirmesi de çok önemlidir. Tedarikçilerle çalışarak, dış kaynak sağlama yetenekleri, şirketin faaliyetlerini yeteneklerinin ötesinde daha başarılı hale getireceğine inandığı bir kalite sistemi olarak hedefine ulaşabilir. Nitekim işletmeler, herhangi bir faaliyet veya işlev için istedikleri kaliteye, seçilen bir tedarikçiden dışarıdan tedarik ederek erişebilirler. Bu bağlamda işletmeler,

konusunda uzmanlaşmış ve işletmenin gereksinimlerini karşılayabilen tedarikçilerle iş birliği yapılmalıdır. [9]

2.4.4. Globalleşme ve Teknolojik İlerlemeler

2000’li yıllardan itibaren, küreselleşmenin dünyadaki hareketi, rekabetin yoğunlaşması ve teknolojinin geliştirilmesi, küresel pazarda faaliyet gösteren şirketlerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına neden olmuştur. Bu koşullar altında şirketler, küreselleşme ve teknolojik gelişmenin getirdiği çevresel değişikliklere ayak uydurmak için dış kaynak kullanımına (modern bir yönetim tekniği) yöneldiler. Talep artışı nedeniyle, şirketler dışarıdan dağıtılan tedarikçilerine önem vermeye başlamış ve müşterilere daha kaliteli hizmet ve mal sunmak için tedarikçilerle sağlam iş birliği kurmuşlardır. Bu sebeple, dış kaynak satın alma global ekonomide etkili bir rekabet türü haline gelmiş ve işletmelere hız ve esneklik sağlamıştır [1, 9].

Küresel seviyede artan teknolojik ilerlemelere yetişmek için ciddi çaba harcayan şirketler, çünkü teknoloji ciddi bir yatırım bütçesinin tahsis edilmesini gerektirdiğinden, tedarikçi işletmelerin başta bilişim teknolojileri olmak üzere çeşitli alanlarda faaliyet gösterdiği teknolojik fırsatlardan yararlanacaklardır. Teknoloji sektörünün dış kaynak kullanımı nedeniyle, şirketler elde edemeyecekleri teknolojik fırsatlardan yararlanabilir ve teknoloji yatırım maliyetlerinden de kaçınabilirler. [41, 42]

2.4.5. Şirketler Arası Rekabetin Çoğalması

Günümüzün küresel ekonomi şartlarında, işletmeler arasındaki rekabet miktarı yüksektir. Bu sebeple, şirketler uzun vadede rakiplerle rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek için çok çalışmaktadır. Porter’in [18] dediği gibi, sürdürülebilir rekabet avantajlarını sürdürmek için dış kaynak ilişkileri sağlıklı bir şekilde oluşturulmalıdır. Çünkü rekabet avantajının temel dayanağı yenilik ve farklılaşmadır [18].

Rekabet avantajı yaratmanın ve işi değiştirebilecek hizmetlerin ve malların sağlanmasındaki ciddi konulardan biri müşteri değeri yaratmaktır. Bu amaçla kullanılan teknolojinin kalitesi, tedarik zinciri yönetiminin başarısı ve müşteri çekme fırsatı çok önemlidir. Bu durumda şirketler, dış kaynak kullanımı faaliyetleri dışındaki faaliyetlere yönelmekte ve bu da onlara

rekabet avantajı sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı, dış hizmet sağlayıcısının süreçlerinin teknolojik avantajlarından, yaratıcılığundan ve olgunluğundan yararlanabilir. [2, 43]

2.4.6. Riskleri Azaltmak ve Paylaşmak

Şirketlerin dış kaynak kullanmayı seçmesinin nedeni, riski paylaşmak ve en aza indirmek istemeleridir. İşletmeler, dış kaynak şirketleri ile birlikte risk olarak mevcut risklerini azaltarak yetersiz yönetim, düşük personel kalitesi veya teknik altyapı eksikliğinden kaynaklanabilecek olası kayıpları önleyebilir. Ayrıca, firmalar dış kaynak satın almanın getirdiği esnek organizasyon düzeni ile dış çevresel faktörlerin hızlı değişikliklerine ve belirsizliklerine daha iyi yanıt verebilirler [37, 39].

İşletmeler tarafından yapılan yatırımlar, işletmelerin riskini artıran bir diğer faktördür. Hükümet kısıtlamaları (siyasi ve yasal çevre), iktisadi şartlar (ekonomik çevre), piyasa şartları ve teknolojiadaki hızlı değişiklikler (teknik çevre) şirketlere birçok çevresel faktörde risk getirebilir. Şirketlerin günümüzün hızla değişen belirsiz ortamına uyum sağlamak için yeni yatırımlar yapması, aldığı riskleri de artırıyor. Bu nedenle, risk paylaşımı yapılmasının kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır [1].

2.4.7. Şirketlerin Küçülme Stratejisi İzlemesi

Şirketlere ölçek ekonomilerinden kurtulmalarını tavsiye edebilecek ve şirketleri yalın organizasyon yapıları oluşturmaya teşvik edebilecek bir yönetim tekniğidir. Bu strateji, çalışan ve iş birimi sayısını azaltmanın bir yoludur. Bu tür bir yönetimde (küçülen büyüme yöntemi olarak da bilinir) işletmeler, seviyelerin gereksiz artması ve bu yöntemin daha yüksek maliyeti ve daha düşük verimliliği nedeniyle bu yöntemi tercih eder [44-47].

Daha küçük hale gelme stratejisi şirketler için negatif bir anlayışa sahipmiş gibi dursa da özellikle kriz ve durgunluk zamanlarında şirketler tarafından, organizasyon yapısındaki hiyerarşi seviyelerini azaltarak hem işgücünün azaltılmasını hem de maliyetlerin en aza indirilmesini sağlayan bir yöntem olarak kullanılmalıdır [38, 48]. Firmaların dış koşullara daha hızlı uyum sağlaması, as-üst ilişkisinin daha basit olması sebebiyle müşteriye daha hızlı cevap verme olanağını sağlamaktadır [49].

Dışarıdan hizmet almaya karar veren şirketler için bundan önceki yaptıkları azalmadır. Bu nedenle, dışarıdan hizmet almayı planlayan şirketler, ana faaliyet alanlarını kendi iş alanlarında

küçültme veya bunları tamamen bitirme eğilimindedir. Buna ek olarak, işletmeler küçülmeye ve böylece stratejik rekabet avantajı elde etmeye yöneldiklerinde başka alanlarında tedarikçi şirketlerle iş birliği yaparak yatay büyümeye gitmeyi tercih edebilirler [50, 51].

2.5. DIŞ KAYNAK KULLANMA SÜRECİNDE İŞLETMELERİN ELDE ETTİĞİ YARAR VE ZARARLAR

Dış kaynak kullanımıyla ilgili literatür taraması sonucunda, aşağıda dış kaynak kullanımı ve kurumsal dış kaynak kullanımının faydaları gösterilmektedir[7, 11, 14, 34, 52-69]

- a. Maliyetleri minimum seviyeye düşürmek,
- b. Riskleri paylaşma ve dağıtma,
- c. Hizmet ve malların kapasitesini yükseltme,
- d. Ana yetenekler ile stratejik faaliyet alanlara önem vermek ve bu yetenekleri ilerletmek,
- e. Var olan kaynakları etkin kullanmak,
- f. Yapılan yatırım harcamalarını en aza indirmek,
- g. Küçülme yoluna giderek büyüme,
- h. Etkinliği ve verimlik seviyesini artırmak,
- i. Kar marjını genişletmek,
- j. Çevresel koşullara uyum sağlayabilen esnek bir organizasyona sahip olmak, müşteri gereksinimlerine ve tasarımlarına hızlı bir şekilde cevap verebilir olmak,
- k. Tüm paydaşların değerini en üst düzeye çıkarmak,
- l. Niteliği yüksek eleman sağlama,
- m. Süreçleri yenileme,
- n. Teknolojik ilerlemelere ayak uydurmak ve takip etmek.

Öte yandan, alan yazın literatürünün dış kaynak satın alınması ile ilgili araştırması sonucunda, dış kaynak kullanımı sebebiyle işletmelerin karşılaştığı zararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: [7, 11, 14, 34, 41, 52-54, 56-62, 64-71]

- a. Büyüme seviyesinin negatif olması,
- b. Firmaların arasında anlaşmazlık ve iletişim sorunlarının ortaya çıkması,
- c. Ürünleri tedarik eden firmalar ile çalışan üzerindeki kontrol ve denetimin yitirilmesi,
- d. Artan maliyetler,
- e. Esneklik kaybı,

- f. Firmanın ana yeteneklerini kaybetmesi,
- g. Şirketin gizli ve önemli bilgilerini tedarikçi şirket tarafından elde edilmesi,
- h. Tedarikçi firmaların şirketin bulunduğu sektöre girmesi,
- i. Mal ve hizmet kalitesinde azalma,
- j. Şirketin çalışanları açısından olumsuzluklar meydana getirmesi,
- k. Müşteriler açısından negatif (müşteri memnuniyetsizliği) sonuçlara sebep olması.

2.6. DIŞ KAYNAK SATIN ALMA SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLAR

Dış kaynak kullanımı, bir şirketten mal veya hizmet alımı olarak kabul edilen stratejik yönetimdir. Fakat dışarıdan hizmet almak diğer yönetim stratejilerinden ayrılan bir strateji değildir [72]. Firmaların çekirdek yeteneklerine odaklanma arzusu, dış kaynak kullanımı artar, ortaklıklar ve ağ organizasyonları gelişir, işletmeler küçülür ve iş süreçlerini azaltır [73]. Bu yüzden uzun analizler sonucu dışarıdan nasıl hizmet alınması gerektiğine karar verilmelidir [74].

2.6.1. Temel Yetenek Yaklaşımı

Dış kaynak satın alma, şirketin tedarikçinin esas becerisi olarak uyguladığı faaliyetlere ek olarak faaliyetlerin devamıdır[75]. Firmalar, faaliyetlerini çekirdek yeteneklerinin dışında dış kaynak kullanarak, onlara rekabet avantajı sağlayan çekirdek yeteneklerine odaklanırlar.

Prahalad ve Hamel, temel yetenek kavramını ilk olarak kullanan kişilerdir. Prahalad ve Hamel'e göre, temel yetenek “çeşitli üretim tekniklerinin nasıl düzenleneceğini öğrenme sürecidir” tir [76]. Öte yandan temel yetenek, “firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteri açısından kişisel değerler yansıtan tüm yetenekler” olarak da adlandırılabilir [4]. Temel yetenekler, firmaların kaynakları ile yetkinliklerini, nadir bulunan ve sürekli rekabet avantajı yaratan diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen becerilere dönüştürmelerini sağlar [77]. Bir becerinin temel beceri olarak kabul edilmesi için aşağıdaki unsurlara sahip olmalıdır [78];

- a. Firmanın bütün ömrü için ana olarak düşünülmelidir,
- b. İş için benzersiz olmalı,
- c. Rakip firmalar açısından benzer uygulamaların yapılması zor olmalı,
- d. Az miktarda yapılmalı,
- e. Bilgi, kaynak ve süreçlerin birlikteliğini temsil etmeli,

- f. Firmanın stratejik vizyonunun gerçekleştirilmesine dayanmalı,
- g. Sonunda temel ürün kalitesine sahip olacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılmalı,
- h. İşin daralması, sendikaların ve ortak girişimlerin oluşturulması, dış kaynaklardan yararlanma, ağ organizasyonuna katılma gibi stratejik kararlar alınmasına dayanmalıdır.

Gelişmek ve faaliyetlerini sürdürmek isteyen firmalar eylemlerini belirli hedeflere yönlendirmelidir [79]. Firmalar, en olabilecek hedeflere yönelerek kendi benzersiz becerilerini geliştirebilmelidir [80]. Firmalar kalite ve müşteri memnuniyetini geliştirme açısından en iyi yaptıkları işe yönelmelidir. Örneğin, Sharp firması standart yarı iletken ve dış-opto-elektronik yatırım odaklı dış kaynak kullanmayı tercih etmiştir [81].

Nike'ın çekirdek yeteneklere odaklanmadaki başarısı en büyük örneklerdendir. Nike firması temelinden Japonya'dan ithal ettiği performans ayakkabılarını piyasaya veren bir şirketti. 1972'de satışlar ilk on yılın sonunda yaklaşık 2 milyon ABD dolarına ulaştı. İlk yıllardaki nispeten yavaş büyümeye rağmen, kurucular piyasa hakkındaki yakın bilgilerine dayanan yeni performans tasarımları ve prototipleri kullanmayı sürdürdüler. Şirketin piyasadaki ilk on yılın sonucunda, Nike firmasının hızlı yükselmesinin sebebi olan marka ve tasarımda temel beceriler geliştirdiler. Şirket ağırlıklı olarak buna odaklanmaya ve üretim, satış ve dağıtımının çoğunu dış kaynak kullanmaya karar verdi. Bu sürecin sonucunda, yirminci yılın sonunda satışlar 700 milyon ABD doları, brüt kâr marjı ise, yaklaşık %40'lara çıkmıştır. İşletmeler dış kaynak kullanımını tanımadan önce bunu strateji olarak kullanan ilk firma Nike olmuştur ve bu büyük avantaj hala Nike için önemli bir stratejidir. 7,8 milyar dolarlık markalı spor ayakkabı pazarında %39 oranında pazar payına sahiptir [82]. Nike'ın kullandığı odaklanmış dış kaynak alımı sonucunda elde edilen veriler, firmaların performans kalitesini artırmak için uzmanlaşmanın ciddiyetini de vurgulamaktadır.

2.6.2. Küçülme Süreci Yaklaşımı

Dış kaynak satın alan firmalar, yapısal olarak daralan ve esnekliklerini artıran daha yalın kuruluşlar haline gelmektedir. Küçültme kuruluşlarında ortaya çıkan fikirler, globalleşme, ekonomik ve teknolojik değişimler nedeniyle zamanla değişmiştir. 1980'lerde, kuruluşlar ve idareciler arasında aşağıdaki dört küçültme önerisi direkt kabul edilmiştir. Bunlar [83];

- a. Daha geniş çaplı faaliyetler, daha iyi organizasyonlardır,
- b. Fonksiyonel gelişim zamanı içerisinde sürdürülebilir büyüme doğal bir süreçtir,

- c. Örgütsel esneklik ve uyum durağan kaynaklar, bağılılık kaybı ve ihtiyaç çokluğunun oluşması,
- d. Uyum ve bağılılık, aktif firmaların ayırt edici nedenlerindendir.

1980'li yıllardan sonra işletmeler rekabet ve siyasi çevrelerde değişikliklerle karşılaştıkça küçülme hakkında yeni fikirler ortaya çıktı. Fakat bu fikirler eskilerin tamamlayıcısıdır. [83];

- a. Daha minimize edilmiş organizasyonlar, geniş çaplı organizasyonlar kadar iyi anlamına gelir,
- b. Daralma ve yavaş büyüme, şirketler açısından normal bir süreçtir ve örgütsel gelişimin ideal aşamalarıdır,
- c. Küçük çaplı bağlantılar ile yedekli kaynakların yanı sıra, duragan kaynaklar ve bağılılık kaybı da uyum ve esneklik ile ilişkilidir,
- d. Çatışma, bağılılık ve uyum örgütün etkinliğini yansıtır, En etkili örgüt genellikle doğal kaosla başa çıkmada en iyi örgüttür.

Bugünün yönetim stratejisi daraltarak büyümeye çalışmaktır. Mükemmelliğe ulaşmak için bazen süreçleri olabildiğince sadeleştirmek gerekir. Dış kaynak kullanımı yoluyla işletmelerin bazı bölümlerinin küçülmesi veya kaybolması sonucunda işletmeler küçülürken, bu küçülme işletmelerin büyümesine olanak tanır. Ticari daralma, ürün daralması veya hizmet sunumunun değil rekabetçiliğin artırılması için örgütsel daralmaya ihtiyaç vardır [79]. Dış kaynak satın alınmasının sonucuna göre, işletmeler yapısal olarak daralabilir, esnekliği artırabilir ve belirsizlikleri azaltarak rekabette avantaj sağlayabilirler [1].

Küçültme, bir işletmenin çalışan sayısının azaltılarak, işletme maliyetlerinin düşürüldüğü ve rekabet gücünün artırıldığı yönetimi yaklaşımıdır. İşletmelerde küçülmenin bazı amaçları vardır; [84];

- a. Firmanın maliyetlerini azaltmak,
- b. Karar alma sürecini hızlandırmak,
- c. Rakip firmaların davranışlarına hızlı cevap verebilmek,
- d. İletişimdeki aksaklıkları azaltmak,
- e. İşte daha fazla sonuç odaklı,
- f. Şirket içerisindeki süreçten ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- g. Güçlenme seviyesini hızlandırmak,

- h. Sinerjileri artırmak,
- i. Firmaların verimlilik seviyesini yükseltmek,
- j. Öne sürülen yeni düşüncelerin minimum zaman içerisinde uygulanmasını sağlamak,
- k. Şahsi sorumlulukların izlenmesinin kolaylaşması gibi amaçlardır.

İşletmelerin küçülmeye gitmesi, kapasitesini azaltma veya faaliyetlerini şirketlerin temel yetenekleri dışında, şirketin sahip oldukları ve organizasyon yapısı ile dışarıdan sağlayarak olabilmektedir. Küçültme durumu iş ortamı göz önünde bulundurularak verilmelidir. Yalnızca maliyetleri düşürürken ve personel sayısını azaltarak azaltırken, bunun şirket üzerinde geri dönüşü olmayan bir olumsuz etkisi olabilir.

2.6.3. Süreç Yenileme Yaklaşımı

Firma mamul kategorilerindeki artış ve alıcı ihtiyaçlarının dinamik bir yapıda olması, mamul üretim süreç ve içeriklerinde artışa yol açarak, firmaların birçok sürece sahip olması gerektiğini vurgulamıştır [85]. Fakat şirketler bu süreçlere sınırlı kaynaklarla cevap veremezler. Bu sebeple, özellikle günümüzde rekabetin artan önemi göz önüne alındığında, işletmeler bazı iş süreçlerinde veya faaliyetlerinin çoğunda dışarıdan hizmet alımı kullanmaktadır (Sevim, vd., 2008:4). Ayrıca dış kaynak işlem çeşitliliği etkileyen kanıt yoktur [75]. Öte yandan dış kaynak satın alma, süreçleri iyileştirmenin önemli bir yoludur, fakat bazen yanlış kullanılırsa şirketlerin yeteneklerini ve bilgilerini kaybetmelerine neden olabilir [86]. Şirketlerin dönüşüm ve değişim sürecindeki birinci basamak, işletmenin yeniden oluşum sürecine başlamaktır. Yeni oluşum sürecinde, işletmelerin rekabet gücünü yükseltecek temel faaliyetleri ve özellikleri, temel yetenek alanlarını ve faaliyetlerini tanımlamaları ve buna göre yapılandırmaları gerekmektedir. Bir işletme verimlilik, etkinlik ve kalite açısından herhangi bir faaliyetten meydana gelen sonuçlardan memnun değilse, bu alanda daha uzmanlaşmış bir şirketten bu faaliyetleri sağlayarak uzman olduğu alanlardaki eylemleri gerçekleştirebilir. Bu süreç içerisindeki en iyi kaynakları ve işgücünü kullanmak şirkete rekabet üstünlüğü sağlayacaktır [80]. Bununla birlikte, dış kaynak satın alınmasına karar verirken geleceğe dair yapılması planlanan süreçler de değerlendirilmeye alınmalıdır. Süreç yapılandırılması planlı bir değişiklik faaliyetidir. İş süreçlerini güncellerken, çalışmanın teknik sosyal ve teknik yönleri bir bütün olarak incelenmelidir. Süreci güncellemeye karar verirken, tüm çalışanların görüşleri değerlendirilmeli, çalışanlara süreç yapı ile alakalı eğitim verilmeli ve iş tanımları net bir şekilde açıklanmalıdır.

Bunun sonucunda, iş süreci “müşteri için değer yaratmak amacıyla bir veya daha fazla girişimin yapıldığı ve üretildiği eylemlerin bütünüdür” [87]. Süreç güncellemesinin amacı “benzer ürünlerdeki tüm süreçleri optimize etmektir” [88]. Bu sebeple süreçlerin yeniden planlanması ve değişimi sağlanması gerekmektedir. Örneğin, Ford Motor Company, Japon Yamaha Corporation ile otomobil motoru tasarımı ve özel yetenekler gerektiren dış kaynak tasarımı konusunda bir anlaşmaya varmıştır [79]. Öte yandan, Ford Motor yönetimi, satıcı ödeme sisteminde 400 muhasebeci istihdam etmiş ve rakip şirket Mazda'nın bunu beş kişiyle yaptığını öğrendiğinde, süreci yapılandırmaya sokarak, teknoloji yardımıyla da aynısını 100 kişiyle yapmak mümkün olmuştur [89].

2.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR

Şirketlerin dışarıdan kaynak satın alması ilk kez çalışan sayısı ve maliyetleri azaltmak için kullanılırken, zamanla işletmeler için birçok avantaj sağlama yöntemi haline gelmiştir. Personellere sağlanan maliyetleri, ARGE harcamalarını ve uzun vadeli varlıklara yatırım harcamalarını azaltmak için dış kaynak kullanımının doğrudan faydalarını içermektedir. Öte yandan, dolaylı faydalarından biri de rekabet avantajı elde etmek için üretim işlevlerine odaklanma yeteneğidir [90].

Bununla birlikte, dış kaynak satın alma sürecinin şirket açısından avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının sınırlamaları, dış kaynak kullanımında bu dezavantajların yaratılması açısından da ciddi bir öneme sahiptir. Dış kaynak kullanımının sınırları ise şu şekilde açıklanabilir [91];

- a. Devletlerin öngördüğü kural ve düzenlemeler,
- b. Çalışanların sürekliliği,
- c. Düşük ürün kalitesi,
- d. Ürünlerin kontrolü,
- e. Organizasyonel fonksiyonlarda hacim,
- f. Uzmanlık limiti,
- g. Proje kapsamındaki yer alan kontrollerdir.

2.7.1. Dış Kaynak Satın Almanın Şirketlere Sağladığı Avantajlar

Süreç güncellemesi planlı bir değişiklik stratejisidir. İş süreçlerini güncellerken, çalışmanın teknik ve sosyal yönleri bir bütün olarak incelenmelidir. Süreci güncellemeye karar verirken, tüm çalışanların görüşleri değerlendirilmeli, tüm çalışanlar süreç yapısının bilgisi konusunda eğitilmeli ve iş tanımları açıkça tanımlanmalıdır [92]. Dış kaynaklardan faydalanmanın temel nedeni mesleki bilginin geliştirilmesidir. İç kaynakların eksikliği dış kaynak talebine, kaliteli hizmet sunma arzusuna ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için en etkili yöntemleri kullanma arzusuna yol açmaktadır.

- i. ***Şirketin Esas Yetenekleri Üzerine Odaklanmasını Sağlar:*** Dış kaynak satın alma, şirketlere rekabet üstünlüğü veren ve mesleki alanlarının dışındaki faaliyetlere odaklanmalarını sağlayan bir yönetim tekniğidir. Genellikle bir şirketteki süreçler üç türe ayrılır. Bu zaman şirket açısından önemlidir, fakat rekabet üstünlüğü vermemektedir. Öte yandan, kritik ve zorunlu olmayan bir sürecin dışarıdan temin edilmesi gerekir [92]. Belirlenen zaman içerisinde temel olmayan dış faaliyetlerin sağlanması, yani kuruluşun temel bir yeteneği yoktur, işletmeye maliyet ve rekabet üstünlüğü vermektedir.

Temel yeterlilik ise, “bir işi diğerinden farklılaştıran, iş vizyonunu ortaya koymada önemli rol oynayan, rakip firmalar açısından taklidi kolay olmayan ve geniş çaplı başarının temelini oluşturan bilgi ve kabiliyetlerini” ifade etmektedir [59]. Kurumlar temel faaliyetlerinin haricindeki iş faaliyetlerini dış kaynaklardan temin ederek mali, zaman ve yönetsel ilgi gibi kaynakların çekirdek yeteneklere yönlendirilmesini sağlamaktadır [93]. Dış kaynak kullanımının sonuçları, şirketlerin temel faaliyetleri dışındaki alanlara yoğun yatırım yapmak zorunda kalmadan çekirdek faaliyetleri en düşük maliyetle en etkili şekilde gerçekleştirme fırsatına sahip olmalarıdır [85]. Örneğin, Westinghouse bir şirket olması sebebiyle üretim açısından mükemmel olduğunu, ancak nakliye sektöründe daha uzmanlaşmış şirketlere sahip olduğunu ve alanında tecrübe sahibi olan bir nakliye firması ile uzun vadeli bir iş ortaklığı imzaladığını duyurmuştur. Esas yeteneklere odaklanmanın bir başka örneği, Coca-Cola firmasının birden çok markayı yönetme sürecidir [4].

- ii. ***Şirketlerin Maliyetlerini Düşürür:*** Maliyetleri düşürmek, başarılı şirketlerin ana hedeflerindendir [94]. Dış kaynak kullanımının ana sebebi maliyetleri düşürerek

rakiplere karşı avantajı sağlamaktır. Ayrıca, maliyetleri düşürerek, faaliyetlere, ekipmanlara ve işgücüne yapılan yatırımlar azaltılabilir [95]. Örneğin; Accentura İK Hizmetleri ile yaptığı anlaşmaya göre Telekom, İK harcamalarını % 20 azalttı [96]. 1994 yılında Xerox, CBX ile beş yıllık bir sözleşme imzaladı ve bu, birçok hizmetin maliyetini %5 ila %62 oranında azalttı [15]. Lojistiği dışarıdan hizmet alan firmalarda karlılık olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür [97].

Dış kaynak satın almada, servis sağlayıcı şirketin uzmanı olmak, birçok şirkete aynı hizmeti vermekten kaynaklanan verimlilikten yararlanmak, işgücünde uzman olmak ve etkili olmak gibi üretim faktörleriyle ilgili profesyonellik, maliyetleri düşürmede önemli faktörlerdir [98]. Buna ek olarak, dış kaynak kullanımı şirketlerin işçilik maliyetlerini azaltmasını mümkün kılar; örneğin British Aerospace Corporation'dan 1.250 çalışan harici bir bilgisayar bilimi tedarikçisine devredilmiştir [90].

iii. ***İşletmelerin Sabit Maliyetlerini Değişken Maliyetler ile Değiştirir:*** Şirketler açısından maliyetler sabit ve değişken olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İşletme sistemleri kurmak, yüksek maliyetli donanım, büyük veri merkezi alanları ve yeterli kaynak sağlamak (örneğin, çok sayıda yetkili insan gücü) gibi başlangıç maliyetleri çok yüksektir [98]. Bu yüksek maliyetli harcamalar, şirketlerin piyasa değişikliklerinin maruz kaldığı maliyetlere yeterli kaynak aktarmasını önleyecek, ayrıca piyasa dalgalanmaları ve talep değişimlerindeki ani değişiklikler sabit maliyetleri azaltmaya zorlayacaktır [73]. Şirketlerin durağan maliyetleri azaltması, şirketlerin sabit maliyetlerden faydaları değişken maliyetlere dönüştürmelerine neden olur, böylece bunları daha esnek bir yapıya dönüştürür, kaynakları rekabet avantajları sağlamak için daha etkin kullanır ve iş faaliyetleri için potansiyeli paylaşılabilir. [74].

iv. ***Tedarikçi Şirketlerin Yeniliklerinden Yatırımlarından Yararlanılmasını Sağlar:*** Yeni ürünler geliştiren, üreten, tasarlayan, dağıtan ve veri sistemleri gibi dış kaynakların işlevlerinden yararlanan şirketler, uzman ve deneyimli çalışanların yanı sıra yeni teknolojiler edinme fırsatına da sahipler. Aynı zamanda, dış kaynak kullanımı yoluyla şirketler pahalı teknoloji yatırımlarını içeriden elde edebilirler [99]. Teknolojileri tedarikçiden sağlayarak, diğer firmaların bu alanda yaptığı yatırımlardan da yararlanılmakta ve sabit olmayan koşullara adapte olmaktadır [74].

Dış kaynak kullanımı uzmanlığı açısından, dış kaynak kullanımı, şirketleri maliyette ortalama %9 tasarruf edebilir, kapasite ve kaliteyi %15 artırabilir [94]. Örneğin, HP, hızlı teknolojik değişiklikler bağlamında müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek için devre kartları, kablolar, muhafazalar ve küçük parçalar sağlamaya başladı. HP'de dış kaynak kullanımı, şirketin aylarca çalışmasına ve böylece zamandan tasarruf etmesine neden oldu. Böylece, firma rakiplerine karşı yerini sabitlemiştir [15].

- v. ***Şirketi Pazar İçerisinde En Üst Seviyeye Çıkarır:*** Dış kaynak satın alma süreci, şirketlerin doğru zamanda doğru konumda olmalarını sağlamaktadır. Dış kaynak satın alan şirketler pazarlama tarzlarını belirlemek ve yeni ürünler geliştirmek için daha çok zaman sarf edebilirler [92]. Kendi alanlarında uzmanlaşmış hizmetler sunan firmaların dış kaynak kullanımı ve yeteneklerini birleştirerek, işletmeler hem zamanlama hem de pazarlamada etki açısından avantajlar elde ederler.
- vi. ***Şirket İçerisindeki Esnekliği Artırır:*** Şirketlerin ani değişikliklere uyum sağlamak açısından daha esnek yapılanmaya sahip olmak zorundadır. Dış kaynak kullanımı şirketlerin çevresel, sosyal ve ekonomik koşullardaki hızlı değişikliklere uyum sağlaması için yeterli esnekliği vermektedir. Esnek bir kuruluş olmanın faydaları vardır, örneğin teknolojinin gelişmesiyle birlikte, şirketler bilgi işlem süreçlerini özel şirketlere aktarıyorlar: Yapı Kredi Bankası, Citibank ve Pamukbank bu konuda öncü işletmelerdir [98]. Buna ek olarak, yöneticiler insan kaynaklarının dış kaynak satın alma sürecinde ve departmanlar arasında dağılımında esneklik kazanırlar [94].
- vii. ***Şirketin Verimliliğini Artırır:*** Şirketlerin dış kaynak elde etmede en ciddi avantajlarından biri, şirket içerisinde planlı ve hedeflenmiş verimlilik sağlamaktır. Dışarıdan hizmet alarak firma ve örgütün verimliliğini arttırabilir [74]. Dış kaynakları kullanarak, çalışanların rutin görevleri veya özel uzmanlık gerektiren bilgileri (bilgi teknolojisi gibi) ele alması için gereken süre azaltılacak ve çalışanlar sorumluluklarında daha olumlu performans ve iş memnuniyeti kazanacaktır. Verimlilik, en düşük maliyete sahip özel bir çıktı ürünüdür. İşletmeler maliyetleri düşürerek verimliliği arttırmaya çalışır. İşletme sözleşmelerinin amaçlarından biri maliyetleri en az %15 ve bazen %20-25 oranında azaltmaktır [85]. Ten Raa ve Wolff'un (2001) çalışması, dış kaynak satın alınması ile verimlilik arasında olumlu bir korelasyon olduğu neticesine varmıştır [95].
- viii. ***Şirketlerin Arasında Risk Paylaşımı Sağlar:*** Şirketler, sahip oldukları karışık ve zorlu risk alanlarını dış kaynaklardan sağlayarak yeni stratejiler geliştirmektedir [96]. Öte

yandan, dış kaynak satın alma süreci yalnızca işlem risklerini değil, maliyetleri, yatırım ve teknoloji risklerini de paylaşır, böylece şirketler ek ücret ödmeden riskleri azaltarak veya paylaşarak hızla gelişebilirler [1].

- ix. ***Şirketin Hizmet ve Ürün Kalitesini Yükseltir:*** Dış kaynak satın alınması genel kalite yönetimi süreçlerinden biri olarak kabul edilebilir. Şirketler, mal veya hizmetlerinin kalitesini artırmak için dış kaynak satın alma eğilimi gösterir. Alanlarında ve çalışanlarında uzmanlaşmış şirketler hizmet kalitesini artırabilir. Kaliteyi elde etmek için daha kaliteli tedarikçileri, kendi alanlarındaki uzmanları ve iş ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli ekipmanı seçmelidirler.
- x. ***Şirketin Zamandan Tasarruf Sağlaması:*** Dış kaynak kullanımı ile çok fazla zaman alan ve şirketin temel yeteneklerini aşan faaliyetler diğer şirketlere devredilir ve böylece yenilikleri kurmak, yönetmek, izlemek ve güncellemek için uzman şirketlere bırakılır, böylece önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlar. Chris Disher, Nolon Norton yöneticisi; günlük rutin bilgi sistemleri, işletme ile dış kaynak önce zamanlarının 1/3 harcanan şirketlerinin dış kaynak hizmetleri alan Amerikan Standart Enstitüsü yöneticileri belirtildiği gibi, “dış kaynak kullanımı ve sonrasında, bilgi sistemleri stratejileri geliştirmek için çalışma süresi arttı” demiştir [100].

2.7.2. Dış Kaynak Satın Almanın Dezavantajları

Dış kaynak satın alma her zaman işletmelere istenen yararı sağlayamayabilir. Dış kaynak kullanımında tedarikçiye aşırı bağımlı olmak işletmeye dezavantaj sağlar. Tedarikçi işletmenin gizli bilgi ve becerilerini kendinde tuttuğu için bu da işletme için başka bir baskı sebebidir. Tamamen dışa tedarikçiye bağımlı firmalarda tedarikçinin işletmeye üstünlüğü temel strateji hatalarından biridir Fırat, 2004 [80, 94, 101, 102]. Aşağıda dış kaynak satın alma dezavantajları başlıklar altında detaylı olarak verilmiştir.

- a. ***Şirketlerin Dış Kaynak Satın Almaya Mecbur Hale Gelmesi:*** Dış kaynak kullanımıyla ilgili sorunlardan biri, uzun vadeli ortaklıklar nedeniyle tedarikçinin işine bağımlı olmasıdır. Bu nedenle şirketler, tedarikçi şirketlere aşırı güvenmemelerini sağlamak için bazı alternatif stratejiler geliştirmelidir. Şirketin bu kararı vermesinin nedeni, dış kaynak şirketi sadece kendi ihtiyaçlarına göre özel bir teknoloji geliştirirse, ortaya çıkan teknolojileri kullanmak yerine teknolojiye bağlı kalmaları gerekir [79]. Yalnızca dış

kaynaklardan yararlanan firmalar için, dış kaynak satan işletmeye bağımlılık, firmaların özellikle iktisadi olarak zorlaşmasına neden olabilir. Örneğin, Azerbaycan Ermenistan savaşında Türkiye'nin ürettiği silahlı insansız hava araçları (SİHA) Ermenistan üzerinde büyük bir baskı yarattı ve bu savaşta başrol oyuncular oldu. Bunu gören ve savaşta Ermenistan tarafında olan ülkelerden biri olan Kanada SİHAların kamera tedarikçisiydi ve bu satışı durdurmakla firmayı tehdit etti. Eğer bu araçları üreten firma kendi kamerasını üretmeseydi ve sadece Kanada tedarikçisine bağlı kalmış olsaydı belki savaşın sonuçları değişecek ve ülkenin prestiji düşecekti. Bunun gibi birçok örnek verilebilir. Özellikle savunma sanayinde ülkelerin tedarikçiden bağımsız hareket etmesi önemlidir [103].

- b. *Şirketlerin Esas Yetenekleri Konusundaki Seçimlerinin Yanlış Yapması:*** Şirket, dış kaynak satın alınmasına karar vermeden önce ana yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlamalıdır. Fakat bugünün ana yetenek faaliyetleri yarının ana yeteneklerine sahip olmayabilir. Örneğin IBM, 1980'de bilgisayar pazarında üretimle ilgili bir karar verdi. Mikroçip üretmediler, Intel yongaları oluşturma görevini üstlendi ve Microsoft işletim sistemini yazmaktan sorumluydu. Bugün, bu iki şirket bilgisayar endüstrisindeki IBM'den daha önemlidir ve dış kaynak kullanmaya karar veren şirketler Microsoft ve Intel'in bulunmasına yardımcı oldu [99]. Temel yetenekler doğru bir şekilde belirlenemezse, zamanla, şirkete ürün veya hizmet sağlayan şirketin sağladığı şirketin ciddi rakibi olacağı görülebilir.
- c. *Şirketlerin Esas Deneyimlerini ve Yeteneklerini Zamanla Yitirmesi:*** Dış kaynak satın alma, şirketlerin şartlarını iyileştirmesi için önemlidir. Ancak yanlış kullanılırsa, şirketlerin elde edilmesi zor olan beceri ve deneyimlerini kaybetmelerine neden olacaktır [104].
- d. *Tedarikçinin Kalitede Zayıflığı:*** Dış kaynak kullanımının dezavantajlarından biri, yeterli kalitede tedarikçinin bulunmamasıdır. Uluslararası Dış Kaynak Araştırmaları, başarılı dış kaynak kuruluşlarının karşılaştığı ikinci büyük sorunun yetersiz tedarikçi seçimi olduğunu göstermektedir [105]. Başka bir çalışmada, İK yöneticileri bu alanda dış kaynak kullanımı ile ilgili en büyük problemin tedarikçi eksikliği ve iş başında öğrenme olduğunu bildirdi [106].
- e. *Şirket İçerisindeki İç Uyumun Kaybedilmesi:*** Dış kaynak satın alınması ile elde edilen faaliyetler şirketin stratejik uygulama sürecine tamamen uygulanmazsa, şirketin iç

bütünlüğü tehlikeye girebilir [76]. Bir araştırmaya göre, işgücünü yeni teknolojilere uyarlama sorunu, ABD üretkenliğinde %2'lik bir düşüşe neden oldu [79].

- f. ***Şirket Gizliliklerinin Ortaya Çıkması:*** Dış kaynak kullanımı diğer şirketlerle iş birliği yapabilir ve orijinal ticari bilgileri başka nedenlerle diğer şirketlerle paylaşabilir. Oldukça rekabetçi bir endüstride, özellikle gizlilik gerektiren konularda (tasarım gizliliği gibi) gerekli bir güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Araştırmalar, kurumsal gizliliğin tehlikeye atıldığını ve dış kaynak kullanımına duyulan güvensizliğin dış kaynak kullanımının bir dezavantajı olduğunu göstermiştir [76, 104].
- g. ***Şirketlerin Şahsi Fikir Haklarını Kaybetmesi:*** Dış kaynak şirketi, bazı faaliyetler yürüttükleri için başka bir şirkete bir miktar kontrol aktarmıştır [107]. Bu, işletmelerin aktardıkları faaliyetlerde fikri mülkiyet haklarını kaybetmelerine neden olabilir. Tedarikçinin sürekli gözetimi bu riski azaltabilir.
- h. ***Çalışanların Morallerinin Düşmesi:*** Dış kaynak kullanımı sonucunda şirketler, şirket içinde aktarılan belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak için personel sayısını azaltabilir [108]. Bu sebeple, firma çalışanları işlerini kaybetme konusunda endişe içerisine girecektir. Bu da performanslarını negatif olarak etkileyecektir. 357 tane büyük İspanyol şirketi üzerinde yapılan bir araştırma, çok ve aşırı dış kaynak kullanan şirketlerin çalışanları dış kaynak kullanımına direneceklerinden korktukları sonucuna vardı [104]. Yankee Group tarafından yapılan bir ankete göre, çalışanların %80'i dış kaynak kullanımının son derece dezavantajlı olduğuna inanmaktadır [94].
- i. ***Şirketin Çalışanları Üzerinde Ortaya Çıkan Baskılar:*** Dış kaynak satın alma sürecindeki kararlarının bir sonucu olarak ana şirket çalışanlarının bağımlılığı ve motivasyonları azaltılabilir [80]. İşçiler dış kaynak satın alma işleri için bir tehdit olarak görebilir [104]. Şirketler, yeni görevler, tedarikçilere çalışanların transferleri ve işten çıkarmalar da dahil olmak üzere dış kaynak kullanımının uzun vadeli etkileri konusunda dürüst olmalıdır [109].
- j. ***Tedarikçi Şirkete Olan Güvenin Yitirilmesi:*** Lei ve Hitt (1995) dış kaynak satın almayı “dış kaynak kullanımı ve üretim bileşenlerine bağlı diğer katma değerli faaliyetler” olarak tanımlamışlardır. Bu nedenle her iki şirket için karşılıklı güven önemlidir [75]. Örneğin, Amerikan şirketlerine tedarikçi olan Çinli şirketler, oyuncak ve ayakkabı sektörlerindeki Amerikan şirketleriyle doğrudan rekabet etmektedir [76].

k. *İşletme Açısından Gizli Maliyetlerin Meydana Gelmesi:* Dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi araştırması ve sözleşme maliyetleri, tedarikçi sistemine geçme maliyeti, iş maliyetleri ve dış kaynak kullanımından sonra değiştirme maliyetleri gibi gizli maliyetler oluşabilir [110]. Ayrıca, sözleşmelerin eksikliği, dış kaynak kullanımı ve önceden belirlenemeyen teknik veya ekonomik kesintiler yüksek maliyetlere yol açabilir [76]. Bektaş ve Yılmaz (2004) tarafından yapılan bir araştırma, dış kaynaklardan bilgi teknolojisi hizmetleri sağlama maliyetlerinin %31'inin beklenenin çok üzerinde olduğu sonucuna varmıştır. Tedarikçi sözleşmeye uymazsa veya sözleşmeye uymazsa ek maliyetler de ortaya çıkar [104]. Ortaya çıkan öngörülemez maliyetler dış kaynak kullanımında öngörülemeyen maliyetlerdir.

3. FAYDA VE MALİYET ANALİZİ KAVRAMLARI

3.1. KAMU YATIRIM HARCAMALARINDA FAYDA VE MALİYET ANALİZİNİN YERİ

Maliye politikası, hükümetin makroekonomik istikrarı sağlamak için en önemli araçlarından biridir. Sürdürülebilir büyümeyi sağlamak, istihdamı artırmak, özel sektör yatırımlarını, kamu yatırımlarını ve doğrudan yabancı yatırımı artırmak ve ekonomik ortama hazırlanmak için uygun maliye politikalarını uygulayarak uygun bir dönemde girişin istikrarını ve yabancı kaynakların artmasını sağlamaktır [111]. Kamu harcamaları, kamu gelirleri, borçlanma ve bütçeler maliye politikası araçlarının temelleri olarak sıralanabilir. Kamu harcamaları gerçek harcamalar ve transfer harcamaları olarak ikiye ayrılırken, gerçek harcamalar; cari harcamalar, yatırım harcamaları ve geliştirme harcamaları olarak üçe ayrılır. Kamu yatırım harcamaları bu bölümün temel noktasıdır. Yatırım harcamaları uzun süren kamu harcamaları olarak veya devlet tarafından ülkenin fiziki sermaye stokundaki artış olarak tanımlanabilir.

Kaynak kullanım verimliliği, kamu maliyesinin temel amacıdır ve ekonomide kaynakların tahsisinde kısıt olan kamu kaynaklarının optimal tahsisini ve kullanımını gerektirir [112]. Yani verimli harcama yapmak ve fayda / maliyet oranını en üst düzeye çıkarmak kamu maliyesinin öncelikli hedefi olmalıdır. Bu hedef Türkiye'nin önem verdiği konulardan birisi olmalıdır.

Tablo 1'deki matriste, kamu harcamalarının verimli olup olmadığı ve hangi kişinin kimin parasını harcadığı ve Friedman tarafından nasıl analiz edildiği sorusu üzerine analiz yapan matriste; bireyin başkasının parasını diğerine harcadığı kısım olan "D" kısmı çarpıcı sonuçlar vermektedir. Bu kısım tamamen kamu ekonomisini temsil eder. Politikacılar ve bürokratlar diğerlerinden toplanan vergileri başkaları adına harcamaktadır. Friedman matrisine göre, en yüksek verimsizliğe ve israfa sahip bölüm "D" alanıdır. Bu matris ile Friedman, kamu sektörünün aşırı büyümesini, başkalarının parasını başkalarına harcayan bürokrat ve politikacıların davranışlarıyla açıklamaya çalışmaktadır.

Tablo 1: Friedman Matrisi

	Kendi Parası	Başkasının Parası
Kendisi için	A	B
Başkası için	C	D

Maliyet-fayda analizi, ekonomi metinlerinde kamu harcamalarında marjinal karar verme / seçim teorisi olarak adlandırılır [113]. Ekonomist Samuelson, maliyet ve fayda analizinin temellerini ekonomik açıdan ele alan ilk kişidir [114]. Kamu harcamalarında etkinliğin öneminin ana nedeni, kamu harcamalarının sürekli artan eğilimi olarak gösterilebilir [115, 116].

Kamu harcamalarındaki artış nedeniyle, kamu projelerinin uygulanmasında kıt kaynakları kullanmak için politika yapıcılar tarafından vurgulanan maliyet-fayda analizi, kamu kaynaklarının etkin kullanımı için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak bu şekilde, siyasi fark edilemezlik tuzağına düşmeden uzun vadeli ve verimli kararlar alınabilmektedir. Siyasi miyopi kavramı, kamu iktisat literatüründe ulusal başarısızlığın en önemli nedenidir. Kamu iktisadi karar alma ve uygulamasında kısa vadeli düşünme alışkanlığıdır. Maliyet-fayda analizi, yukarıda bahsedilen siyasi miyopi sorununun temel özelliklerini ve sonuçlarını büyük ölçüde ortadan kaldırır.

3.1.1. Kamusal Mallar Teorisi

İnsanların, sosyal ihtiyaçlar olarak adlandırılan, birlikte yaşamaktan kaynaklanan bir dizi ihtiyaçları vardır. Devletin var olmasının temel nedeni, kamu kalitesi ihtiyaçlarını karşılamaktır. Devletin bu ihtiyaçları karşılamak için üretmesi gereken mal ve hizmetler “kamu mal ve hizmetleri” olarak tanımlanmaktadır [116]. Kamusal mallar konusu ilk olarak Adam Smith'ten 30 yıl önce 1739'da David Hume'un “İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme” kitabında ele alındı. Teorik temel, 1954 ve 1955 yıllarında Samuelson'un çalışmasıyla atıldı. İlerleyen yıllarda Mendoza, Malkin, Musgrave, Ugo Mazzola, Pantaleoni, Knut Wicksell, Buchanan [117], Wildavsky, Sax, ve Kaul gibi ekonomistler bu alana önemli katkılarda bulunmuşlardır [118].

Devletin ekonomik işlevlerini gerektiren temel sebep, belirli koşulların varlığında kaynak tahsisinde piyasa mekanizmasının başarısızlığı olarak ifade edilir. Bu piyasa başarısızlığı ile kastedilen, pazarın belirli durumlarda Pareto verimini, kısacası "ilk en iyi" kaynak tahsisini

sağlayamamasıdır [119]. Kamu malları teorisinde, "kamu mallarının optimum üretim seviyesi ne olmalıdır" sorusunun cevabı aranmaktadır.

Kamuda bu ürünler üretilirse pazarda üreticilerin yerine bu malların üretimi devlete geçecektir. Bununla birlikte, literatürde kamu mallarının nasıl tanımlanacağı konusunda bir fikir birliği yoktur. Bu mallar için birçok tanım yapılır. Bazı ekonomistler kamu mallarını tanımlarken, malların temel özelliklerini dikkate alırlar, bazıları bu özelliklere güvenmezler. Bununla birlikte, hangi malların kamu malı olarak kabul edileceği, ekonomideki kamu sektörünün hacmini de belirleyeceği için önemlidir [120].

3.1.1.1. Kamu mal ile hizmetlerinin tanımı ve sınıflandırılması

Bilindiği gibi, malları serbest mallara ve ekonomik mallara böldükten sonra, ekonomik malları kişisel ve kamu malları (sosyal mallar) olarak iki gruba ayırmak mümkündür [113]. İnsanların özel gereksinimlerini karşılayan ürün ve hizmetlere ek olarak, birlikte olduklarından birtakım ürün ve hizmetlere de ihtiyaç duyarlar. Bu mal ve hizmetler "kamu mal ve hizmetleri" olarak adlandırılır. Kişisel ihtiyaçların özel sektör tarafından üretilen kişisel mallar ve kamu sektörü tarafından üretilen kamu (sosyal) malları tarafından sosyal ihtiyaçlar tarafından karşılandığı bilinmektedir. Her halükarda devletin varlığının nedeni özel sektör tarafından üretilmek değil, bazı mal ve hizmetler dışsallıklar nedeniyle özel sektör tarafından üretilse bile, tüketicilerin sömürülmesine yol açabileceği için özel sektöre bırakılması istenmemekte ve bu nedenle kamu sektörü tarafından üretimi gerçekleştirilmektedir. Başka bir deyişle, sosyal mallar, yani kamu malları, piyasa başarısızlıklarından biri olarak gösterilmektedir.

Kamu malları kavramı, Samuelson tarafından açıklanmış ve ortaya konmuştur [121]. Kamu malları, kamu sektörü tarafından üretilen mallar anlamına gelmez. Kamu malları, kamu finansmanı ile özel sektör tarafından da üretilir. Kamu mallarının tanımı, bir mal veya hizmetin mülkiyeti ile ilgilidir. Kısacası ürünün kamu ya da özel mal olduğunun kim tarafından üretildiğiyle ilgisi [122].

Tüketicinin yaptığı davranışın, diğer bireylerin tükettiği mal miktarını azaltmaması olarak ifade edilebilecek kamu mallarının "tüketimde rekabet eksikliği" özelliği, Buchanan tarafından "tam bölünmezlik" olarak adlandırılmıştır [121]. Kamu malları farklı şekillerde tanımlamak mümkündür bu tanım ve yönelimler şu şekilde olabilir;

Samuelson'a bir kişinin tükettiği ürün miktarının diğerlerininkini etkilemediğini söylemiştir [123]. Rosen'a göre; ortak ürünler, bireylerin tüketimde birbirlerine rakip olmadıkları mallardır. Başka bir deyişle, ilave bir tüketicinin saf sosyal mallarda tüketiminin kaynak maliyeti sıfırdır. Sosyal malları, tüketiminde rekabet etmeyen mallar şeklinde ifade etmek ve tüketiminin sıfır marjinal maliyetine sahip mallar olarak tanımlamak mümkündür. Sadece bir sosyal iyinin, kullanıcı sayısına bakılmaksızın aynı düzeydeki herkese fayda sağladığını, böylece bir bireyin saf sosyal mallardan faydasının diğerinin zararına olmayacağını belirtilmektedir. Stiglitz'e göre, sosyal mallar, devredilmesi mümkün olsa bile, devredilemeyen veya arzu edilemeyen mallardır. Çünkü devredilirse sosyal refah azalacaktır. Bu bakış açısıyla Stiglitz, sahip olmanın kişisel mülke özgü olmasıyla farklı bir yaklaşım benimsemektedir [113].

i. **Tam Kamusal ve Yarı Kamusal Mallar:** Devletin ekonomiye müdahale etmesinin en önemli nedenlerinden biri kamusal mal ve hizmetlerin varlığıdır. "Saf kamu malları" veya "saf sosyal mallar" olarak da adlandırılan tam kamusal mal ve hizmetler, savunma, adalet, diplomasi, iç güvenlik vb. şeklinde sıralanabilmektedir. Bu tür mal ve hizmetler tam kamusal mal ve hizmetlerdir. Hiç kimse bu malların tüketiminden mahrum bırakılamaz ve dışlanamaz. Tam kamusal malların dışlanamama özelliği vardır. Örneğin, çiçek hastalığı karşı uluslararası aşı programı ile hastalığa, katkıda bulunup bulunmadıklarına bakılmaksızın herkesin yararına ortadan kaldırılmıştır. Bu nedenle tam kamu kalitesindeki mal ve hizmetler, arz ve talebe konu olmayan, özel sektör tarafından üretilmesi mümkün olmayan ve kamu tarafından üretilmesi gereken mal ve hizmetler olarak kabul edilmektedir [124].

a. Öte yandan, belirli bir gruptaki bireyler tarafından yapılan tüketim miktarı birbirine eşittir ve her bireyin tüketimi, sunulan ortak mal miktarına eşittir. Ayrıca, herhangi bir birey tarafından tüketilen miktar arttıkça, diğer bireylere sunulan potansiyel miktar azalmaz. Samuelson'un tamamen talebe dayalı tanımında, aynı anda birden fazla bireyin tükettiğini ve özel ve kamusal mallar arasında tam bir ikilem olduğunu varsaymaktadır. Kamu yararının bu tanımı, tüketimde rekabet eksikliği olarak açıklanabilir, ek kişinin tüketimi, başkalarının tüketiminin miktarını veya tükettiği malların kalitesini etkilemez. Başka bir deyişle, tüketimde rekabet eksikliği, herkesin aynı miktarda kamu malını tükettiği anlamına gelir. Ancak bu, herkesin aynı faydayı alacağı anlamına gelmez. Tüketimde rekabet olmadığından, özel mallardan farklı olarak, bireysel

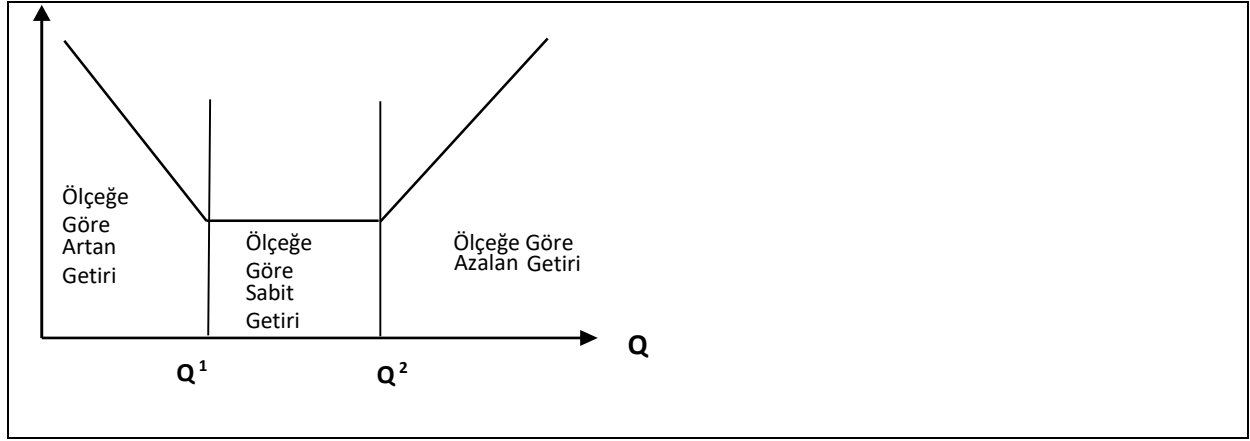
talep eğrileri kamu mallarında dikey olarak toplanır [120]. Kamu mallarında verimli üretim, arz eğrisinin, her bir birey için talep eğrilerinin dikey olarak eklenmesiyle oluşan kolektif talep eğrisi ile kesiştiği yerde gerçekleşir [124]. Kamu mallarının en önemli özelliklerinden biri, tüketimlerinde rekabet olmaması ve hiç kimsenin tüketiminden dışlanamamasıdır. Bununla birlikte, bu gruptaki malların çok azı her iki özelliğe de sahiptir. Bu özelliklerden birine sahip olmayan veya bu özellikleri taşıyan mallara yarı kamu malları denir [122]. Yarı kamu mal ve hizmetleri hem kamu hem de özel mal ve hizmetler olarak tanımlanabilir. Ekonomide üretilmesine ve satılmasına rağmen, yarattığı olumlu dışsallıklar nedeniyle, başka bir deyişle yüksek sosyal yararı nedeniyle bu tür mal ve hizmetler de devlet tarafından üretilmektedir. Samuelson tarafından literatüre getirilen tam kamu ve yarı kamu mal ve hizmetleri arasındaki ayrıma göre, devlet yarı kamu mal ve hizmetlerinin sağlanmasını yalnızca özel sektöre bırakmamalıdır. Çünkü devlet, eğitim ve sağlık gibi nitelikli mal ve hizmetlerin sağlanmasıyla toplumda net sosyal faydaların artmasına neden olarak sosyal refahı artırmaktadır.

- ii. ***Merit-Demerit Mallar ve Kulüp Mallar:*** Kamusal mallarla ilgili odaklanılması gereken bir diğer önemli konu, merit ve demerit malları arasındaki ayrımdır. Merit ve Demerit, mal ayrımı ilk kez Musgrave tarafından yapılmıştır. Topluma faydalı özel mallara merit mallar denir ve yarı kamusal mallara oldukça benzerdir. Merit mallar, doğrudan devlet tarafından üretilen veya sosyal faydaları nedeniyle özel sektör tarafından üretilmeye teşvik edilen mallardır. Merit mallarının üretimi, devletin ataerkil anlayışı gereğidir. Topluma zararlı olduğu düşünülen mallara demerit mal denir. Halk sağlığını veya genel ahlakı olumsuz etkileyen bu tür mallara yönelik taleplere karşı devlet müdahalesi gerekmektedir. Hapis, uyuşturucu, alkol, sigara, nargile, kumar vb.'dir. Merit mallarına örnek olarak aşılar, toplu konutlar, bakım evleri, bakım evleri, bakım evleri, üniversite yurtları, kreşler dâhildir. Belirli bir fiyat için kullanılabilecek ve belirli bir gruba tahsis edilebilecek mal ve hizmetler olarak tanımlanan kulüp mallarının en önemli özelliği dışlama faktörüdür. Kulüp malları, bu özellikleri nedeniyle eşit ve demokratik olmadıkları için eleştirilmektedir [125]. Örneğin, ordu evi, öğretmen evi, polis evi, tenis kulübü, golf kulübü, dernekler, sendikalar vb. bu mallara örnek olarak sıralanabilir.

iii. **Doğal Tekel Kavramı ve Havalimanı Yatırımları:** John Stuart Mill, 1848'de "Politik Ekonominin İlkeleri" adlı kitabında "doğal tekel" sorununu kavramsal olarak ele alan ilk iktisatçı olarak kabul edilmiştir. Mill, Londra'nın doğal gaz üretiminin rekabetçi bir endüstriyel yapı ile uyumsuz olduğunu sözlerine ekleyerek [126];

a. *“Londra’da hizmetlerin mevcut durumdaki gibi birden çok firma yerine tek bir doğalgaz veya su firması tarafından sağlanması halinde ne kadar büyük bir iş gücünün tasarruf edileceği ortadadır... Tek bir firma bugün elde etmekte olduğu kar oranını da muhafaza ederek daha düşük fiyatlar uygulayabilir.”* demektedir. Mill'in sorunu bu şekilde açıklamasından sonra, özellikle akademik alanda rekabet gücü olmayan sektörlerde rekabet üzerine araştırmalar geliştirildiği görülmektedir.

b. Tüm devlet üretim idaresi, kamu mallarının üretimi ile ilgili değildir. Bu konuda ikinci durum, kaynak tahsisi açısından el koyma yerine devlet üretim tarzını gerektiren nedenlerin varlığında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, monopollerin kontrol edildiği bir durumu düşünebiliriz. Bu tür bir kontrol, ekonomiye girişin kısıtlanmasını gerektiren çeşitli koşullar ve düşük maliyet koşulları altında faaliyet gösteren endüstriler olduğunda uygulanır ve buna doğal bir tekel denir [127]. Kamu ekonomisinin varoluş nedenini oluşturan en önemli piyasa başarısızlıklarından biri doğal tekellerdir. Başka bir deyişle, doğal tekel, kamu hizmetlerine özel sektörün girmeye çalışmaması, marjinal maliyetin sifıra yakın olması, toplumun sömürülmesine yol açmaması ve sosyal faydaların gözlemlenmesi nedeniyle devlet tarafından üstlenilen yatırımlar olarak tanımlanabilir. Havaalanları, metrolar, köprüler, tüneller, tüp geçitler, toplu taşıma, limanlar, demiryolları, doğal gaz dağıtım hatları, kanalizasyon, posta, elektrik direkleri, su şebekeleri ve telekomünikasyon gibi altyapı hizmetleri doğal tekellere örnek gösterilebilir. Doğal tekel özelliklerine sahip mülkler, kamu mallarından farklı özelliklere sahiptir. Bunlar, tüketimden dışlama, fiyatlandırma ve kullanımdaki rekabet gibi özellikleri içermektedir [128]. Bu tür pazarların artan getirisi nedeniyle, küçük firmalar büyük firmalarla rekabet edemez ve piyasadan çekilerek doğal bir tekel oluşturur.



Şekil 2: Ölçeğe Göre Getiri [200]

Altyapı hizmetleri gibi bazı uzun vadeli alanlarda, artan getirilerden yararlanmak için en önemli gereksinim büyük sermayedir. Özel sektör bunu karşılayamayacağı için sosyal refah kaybolur. Bunu önlemek için devletin bu alanlarda faaliyet göstermesi gerekir. Ölçek ekonomisi Şekil 2’de görüldüğü gibi üretim miktarındaki artışlardan dolayı ortalama maliyetlerdeki düşüşleri ifade eden bir kavramdır. Ölçek ekonomileri büyük ölçüde doğal tekellerde geçerlidir. Bununla birlikte, bazı durumlarda, ölçek ekonomileri sona erdiğinde bile (üretim arttıkça ortalama maliyetler yükselmiştir), birden fazla işletme yerine tek bir işletme tarafından üretim yapmak daha etkili olabilir. Bir sektördeki tüm işletmelerin aynı teknolojiyi kullandığı varsayımı altında her birinin üretim fonksiyonu $C(q)$ ile gösterildiğinde, toplam üretim $Q = q_1 + q_2 + q_3 + \dots + q_n$ tek bir işletme tarafından yapıldığında, ayrı işletmelerde yapıldığından daha düşük maliyetle yapılabilir.

$$C(Q) = C(q_1 + q_2 + q_3 + \dots + q_n) < C(q_1) + C(q_2) + \dots + C(q_n) \quad (3)$$

Hillman tarafından altyapı yatırımıyla ilgili özel mallar için doğal tekel başlığı altında verilen örnekte topluluklar, nüfuslarına göre özel faydalar sağlayan bir projenin sabit maliyetlerini paylaşabilirler. Örneğin, her topluluğun su temini için belirli bir talebi vardır. Bir topluluğun tedarikinin maliyeti, altyapının kendisine yatırım yapmayı seçip seçmemesine veya başka bir topluluğa veya diğer topluluklara katılıp katılmamasına bağlıdır. Bir topluluk kendi altyapısını sağlamayı seçerse, üç ayrı topluluğun her birinin maliyeti aşağıdaki gibi olacaktır [129];

$$C(1) = C(2) = C(3) = 150$$

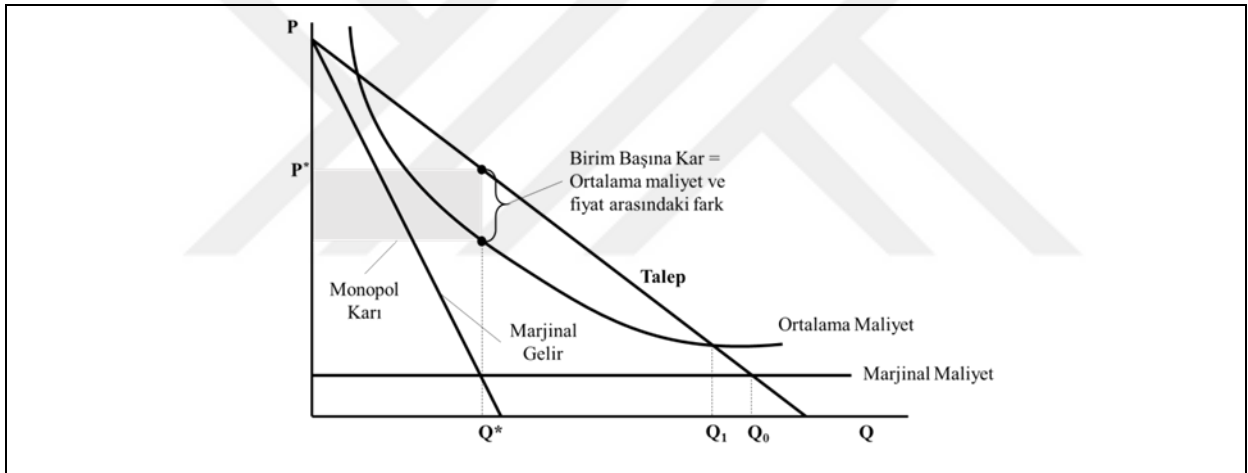
İki topluluğun koalisyonları için maliyet;

$$C(1,2) = C(2,3) = C(3,1) = 180$$

Üç topluluk maliyetleri paylaşmak için katılırsa toplam maliyet;

$$C(1,2,3) = 300$$

Yani tek başına su sağlayan bir topluluk için arzın maliyeti 150'dir. İkili bir koalisyonda bir topluluğun arzının maliyeti 90'dır. Üç topluluk da birleştirildiğinde, bir topluluğun arz maliyeti 100'dür. Böylece, maliyetler en aza indirilir. Topluluk başına maliyeti 90 olacak şekilde ise, herhangi bir topluluk için bir koalisyon ve planlama yürütülebilir. Ancak, üç topluluğun bir arada var olduğu alternatifi değerlendirmek gerekir. Çünkü ikili koalisyonda topluluk başına maliyet 90, üçüncü topluluk için bu projenin maliyeti 150 olacaktır. Üç ülkenin toplam maliyeti $180 + 150 = 330$ olacaktır. Yine de üç ülkeden oluşan bir koalisyonla, bu yatırım yapıldığında toplam maliyet 300 olacaktır [129].



Şekil 3: Doğal Tekel Piyasası [124]

Şekil 3'te de gördüğümüz gibi Q_0 , marjinal maliyet ve talebin kesiştiği optimum üretim seviyesidir. Ancak bu nokta ortalama maliyetin altında olduğundan ortalama maliyetin altında belirlenen fiyat batık maliyeti oluşturacağından tekeli piyasa üretim miktarı Q^* 'da gerçekleşmektedir. Kamu tesisi dediğimiz piyasadaki Q_0 üretim seviyesi ve Q_1 üretim seviyesinin batık maliyeti devlet tarafından karşılanmaktadır [124].

Doğal bir tekel mülkiyeti olan kanalizasyon hizmetini örnek olarak göstermemiz gerekirse önemli miktarda yatırım gerekmektedir. Bir seferde böyle bir kanalizasyon yatırımı yapıldıktan sonra aynı hizmeti yeni yerleşim yerlerine ulaştırmanın maliyeti oldukça düşüktür. Yani bu tür hizmetlerin ilk yatırımı yüksek ancak bu hizmetten yararlanacakların sayısının artması

sonucunda ortaya çıkacak ek maliyetler oldukça düşüktür. Söz konusu doğal tekel hizmetinin üretiminin özel sektör tarafından gerçekleştirilmesi, piyasadaki üretimin optimal seviyeden uzaklaşmasına neden olabilir. Çünkü özel sektör üretici birimi, ek üretimini artırmak yerine tekel konumundan yararlanarak fiyatlarını artırabilecektir. Bu, ekonomik faaliyetten uzaklaşma anlamına gelir. Bu nedenle, doğal tekel mal ve hizmetlerinin üretimi ya devlet tarafından ya da devletin kontrolündeki özel sektör tarafından (örneğin; imtiyaz sözleşmeleri yoluyla) gerçekleştirilmelidir. Sonuç olarak, doğal tekeller durumunda, üretimin devlet tarafından gerçekleştirilmesi verimliliği sağlarken, üretimi tamamen özel sektöre bırakarak verimlilikten uzaklaşmaya neden olur [130].

Ulaşım projelerine (Demiryolu, Karayolu, Köprü, Tünel, Asma Köprü, Tüp geçit, Liman, Havaalanı) yapılan yatırımlar devlet tarafından yapılacak büyük ölçekli kamu yatırımlarıdır. Bu yatırımlar, sosyal faydaları özel menfaatlerinden daha yüksek olan mal ve hizmetler grubunda değerlendirilir. Bu malların üretilmesi sürecinde ölçek ekonomileri ortaya çıkar. Ölçek ekonomilerinde üretim arttıkça, ortaya çıkan verimlilik artar, yani ortalama maliyetler düşer [128]. Havalimanları, doğal tekelin en tipik örneğini oluşturur. Doğal olarak kar maksimizasyonu esasına göre hareket eden özel sektör, sosyal faydayı hesaba katmadığı için devletin taahhüdü ve teşviki olmaksızın böyle bir yatırım yapmamaktadır. Ancak sosyal hizmetler kategorisinde değerlendirilen ulaşım hizmetlerinin sosyal faydası öne çıkmaktadır. Bu nedenle karayolları, köprüler, tüneller ve havaalanları ya doğrudan hükümet tarafından ya da devletin desteğiyle özel sektör tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bu kapsamda yapılan kamu yatırımları ile ilgili yapılan maliyet fayda analizlerinde sosyal faydalar ve maliyetler özel sektör tarafından dikkate alınmayacağından, analiz sonucu olumsuz olabilir ve özel sektör bu yatırımı yapmayacaktır. Bununla birlikte, söz konusu yatırımın sosyal faydalarının toplumun refahına katkısının önemi, bu tür yatırımların devlet tarafından yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Gerçekten de DHMİ finansal verileri analiz edildiğinde, diğerleri sadece Türkiye'deki 55 havaalanında mevcutken, bunlardan 7'sinin kar yerine zarar verdiği görülmektedir. Bu noktada, toplam gelir ve giderler karşılaştırıldığında 55 havalimanının kar elde etmesi, ölçek ekonomisinin tipik bir örneğidir. Bununla birlikte, bazı havaalanlarının ayrı ayrı hasar görmesi, bu havaalanlarının kapatılmasını gerektirmez. Çünkü Uşak Havalimanı, Kütahya Havalimanı veya Balıkesir Havalimanı olmadan kar sağlayan Atatürk Havalimanı, Adana Havalimanı, Sabiha Gökçen Havalimanı, Antalya Havalimanı, Esenboğa Havalimanı hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Bu analiz, toplumun refahını arttırdığı

için, başka bir deyişle, yüksek sosyal yararı nedeniyle, doğal bir tekelin doğasına yapılan havaalanı yatırımlarının devlet tarafından veya özel sektör tarafından devlet desteği ile yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yüksek kamu hizmeti kalitesine sahip doğal tekeller uzun zaman önce keşfedilmiş ve bu tür mal ve hizmetler kanunla düzenlenmiştir. Uygulamada, doğal tekeller birçok ülkede merkezi hükümetin veya yerel yönetimlerin mülkiyeti altındadır [131].

3.2. KAMU YATIRIM PROJELERİNDE KARAR ANALİZLERİ

Proje, belirli bir zaman diliminde önceden belirlenmiş belirli hedeflere en uygun şekilde ulaşmak için kaynakların nasıl ve niçin kullanılacağını, kurum veya kuruluşların orta ve uzun vadede başarıya ulaşmayı amaçlayan stratejik plan ve faaliyetleri gösteren bir çalışmadır. Bu faaliyetleri en az maliyetle gerçekleştiren ve bu faaliyetlerin yarattığı katma değerini faydalarını maksimize eden bir plan olarak tanımlanabilir.

Bir etkinliğin proje olması için;

- a. Bir ihtiyaçtan doğmak ve bir ihtiyacı karşılamak,
- b. Proje yerinin belirlenmesi,
- c. Zamanın belirli bir dönemini kapsamaması,
- d. Belirli kaynak tüketimi ile belirli çıktıların elde edilmesi (üretim faktörleri),
- e. Hedefe ulaşmada faaliyetlerin sırasını ve ayrıntılarını bilmek,
- f. Öğeleri (yer, zaman, kaynak gibi) açısından benzersiz ve özgün olmalıdır.

Proje analizi, kısıtlı kaynaklarla en uygun seçenekleri yaratmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, kamu projeleri ticari, ekonomik ve sosyal olarak uygulanabilir olmalı ve kaynakları onlara aktarmak için kalkınma planları ve programları ile tutarlı olmalıdır. Bu nedenle, kamu projeleri uzun vadeli kalkınma amaç ve hedeflerine uygun olmalı, plan ve programlarda yer alan ilke, politika ve önlemlere uymalı ve yıllık programlar da makro hedefler ve departman hedeflerine uygun olmalıdır.

Makroekonomik açıdan, kaynakları tahsis etme gibi belli mal ve hizmetlerin üretimi için tesisler oluşturmak için tanımlanmış, üretim gücü ve sermaye katkısı olabilir yatırım kavramı, aynı zamanda sermayenin geçerli yarar vazgeçerek gelecekte daha yüksek bir fayda elde etmek için alınan risk olarak tanımlanabilir. Yatırım, "kamu yatırımı" ve "özel sektör yatırımı" olarak ikiye ayrılabilir. Yatırım, bir ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına ulaşması için en önemli

faktördür [132]. Kamu yatırımlarının ekonomideki özel sektörden daha az üretken olduğu görüşüne rağmen, ekonomik analizin bir sonucu olarak bunun tersini tartışmanın mümkün olmadığını söyleyebiliriz.

Proje karar verme sürecinde iki durumla karşılaşılabilir: İlk durum projenin kendisinin etkili olup olmadığı ve ikinci durum birden fazla projenin karşılaştırılması ve sıralanmasıdır. Kaynak yetersizliği nedeniyle, uygun projelerin tümü uygulanabilir değildir, bu nedenle projeler arasında seçim yapılmalı ve sıralanmalıdır. Projenin faydalarını ve maliyetlerini tahmin etmek için öncelikle projenin ekonomik ömrü belirlenmelidir. Sağlık analizi yapabilmek için projenin ekonomik ömrünün belirlenmesi en önemli konulardan biridir.

Yatırım projesi analizini dört başlığa ayırabiliriz: "piyasa analizi", "teknik analiz", "finansal analiz" ve "ekonomik ve sosyal analiz"dir. Ekonomik ve sosyal analiz üç kategoriye ayrılabilir: finansal analiz, maliyet minimizasyonu ve maliyet-fayda analizi. Ekonomik ve sosyal analiz, fayda maliyet analizi uygulamaları için uygundur ve finansal analiz genellikle projelerde kullanılır. Finansal analizin ağırlıklı olarak muhasebe disiplinde yapıldığı, ekonomik ve sosyal analizin ise ağırlıklı olarak ekonomik disiplin içerisinde yapıldığı söylenebilir.

Ekonomik ve sosyal analiz, yatırımın faydalarını ve maliyetlerini özel sektörden farklı bir sosyal bakış açısıyla tartışır. Yani yatırımın sosyal faydaları dikkate alınarak yatırımın makul olup olmadığını ölçen bir analizdir. Toplum için fayda ve maliyet değerlerinin hesaplanmasının analizine sosyal fayda maliyet analizi denir.

Kamu projeleri, geniş görüş gerektiren uzun vadeli uygulamalardır. Maliyet-fayda analizi, uzun vadeli kamu projeleri için ideal ve pratik bir yöntemdir. Yapılacak kamu projesiyle ilgili tüm fayda ve maliyetleri değerlendirmek ve ölçmek anlamına gelir [133]. Örneğin havalimanlarının, tünellerin, köprülerin, yolların veya barajların ömrünü tahmin etmek zordur. Projenin yaşam süresinin doğru tahmin edilmesi özellikle faydaları etkiler. Maliyetin ana kısmı yatırım maliyetidir ve ilk yıllarda karşılaşılmaktadır. Proje ömrünü gerekenden daha kısa tutmak, faydaları hafife alırken, proje ömrünü gerekenden daha uzun tutmak, faydaların abartılmasına neden olacaktır. Proje hakkında karar vermek için, projenin ömrü boyunca her yıl için fayda ve maliyet seviyelerini belirlemek gerekir. Bu nedenle, fayda ve maliyetlerin doğru hesaplanması için proje ömrünün doğru belirlenmesi son derece önemlidir.

3.3. FAYDA MALİYET ANALİZİ VE TEORİK TEMELLERİ

Kamu hizmetlerinin harcamalarına karar vermeden önce, çeşitli nicel analizleri içeren teknikler uygulanır ve daha sonra bu analizler, hizmetlerin sosyal faydalarının sosyal maliyetlere eşit olup olmadığını test etmek ve karar vermeyi mümkün kılmak için kullanılır. Buna maliyet-fayda analizi denir [134]. Klasikçilerden (Ricardo Mills-Edgeworth-Pigou), yalnızca vergilendirme geleneğinden söz ederek harcamaların verimliliğini tamamen görmezden gelmektedir [135].

Piyasa fiyatları kullanılarak yürütülen projelerin finansal analizi; sosyal fayda ve maliyetleri hesaplamak için analiz, ekonomik ve sosyal analiz olarak adlandırılır. Bir karar sonucunda bir kişinin refahındaki artış özel bir fayda yaratırken, tüm toplum üzerindeki refahtaki artış, alınan kararın sosyal faydasını oluşturur. Ekonomik ve sosyal analizlerde, dikkate alınacak faydalar, yani projenin topluma sağladığı katma değerdir. Bu katma değerlerden bazılarını aşağıdaki gibi listelemek mümkündür;

- a. Projenin İstihdam Üzerindeki Etkisi,
- b. Projenin Döviz Kazancına Etkisi,
- c. Projenin Bölgesel Kalkınma Üzerindeki Etkisi,
- d. Projenin Toplumun Gelir Dağılımı Üzerindeki Etkisi,
- e. Projenin Kamu Maliyesi üzerindeki Etkisi,
- f. Projenin Dış Etkileri (çarpan etkisi).

Sosyal fayda-maliyet analizi ile özel maliyet-fayda analizi arasındaki temel farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir [124];

- a. Sosyal fayda maliyet analizi, yalnızca faydaları dikkate almakla kalmaz, aynı zamanda çok çeşitli etkileri de dikkate alır.
- b. Sosyal yardımların maliyet analizinde birçok fayda ve maliyet için piyasa fiyatı elde etmek mümkün olmayabilir (piyasa aksaklıkları nedeniyle)
- c. Piyasa fiyatları, marjinal sosyal faydaları ve maliyetleri yansıtmaz.

Kamu yatırım harcamaları için kullanılan ekonomik ve sosyal analiz yöntemleri üç ana başlık altında sıralanabilir. Bunlar, "Maliyet-fayda analizi", "Maliyet-etkinlik analizi" ve "Maliyet minimizasyonu"dır. Ekonomik ve sosyal analizde yaygın olarak kullanılan bir standart, yani fayda analizinin sosyal bir perspektifi olarak kullanılan ölçüt fayda maliyet analizidir.

Maliyet-fayda analizinde, faydalar olumlu, maliyetler olumsuz etkiler olarak ele alınır. Maliyet-fayda analizi dört aşamadan oluşur [136].

- a. Birinci aşama; alternatif planı belirleme,
- b. İkinci aşama; alternatif planın maliyetini belirleme ve hesaplama,
- c. Üçüncü aşama; alternatif planın faydasını belirleme ve hesaplama,
- d. Dördüncü aşama; seçme.

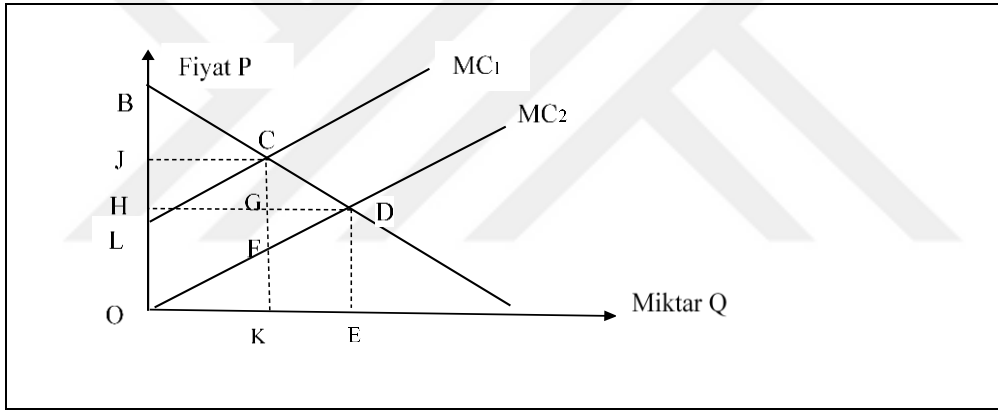
Kamu yatırım harcamalarındaki savurganlıkları gidermek için maliyet-fayda analizinin uygulanması son derece önemlidir. Uygulanacak projelerde faydaların parayla ifade edilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Faydaların parasal ifadesinde “ödeme arzusu” ve “beşeri sermaye yaklaşımı” gibi yaklaşımlar kullanılabilir. Bununla birlikte, uygulamada, bu yöntemlerin belirli sektörlerde uygulanmasında bazı sorunlar vardır. Kamu yatırım projelerinde, net faydalar keyfi değerlendirmelere dayalı olabilir, ancak maliyet-fayda analizi, mümkün olduğunca çok sayıda bağımlı değişkeni kontrol eden analitik bir yöntemdir. Bu nedenle yüksek bir değere sahiptir [135].

Maliyet-fayda analizi ile nicel yöntemlerin kamu hizmetlerine uygulanması hedeflenmektedir. Bununla birlikte, özellikle kamu hizmetlerini ve belirli yarı kamusal ürün ve hizmetlerin tam anlamıyla tanıtımı açısından bu analizleri etkili bir şekilde gerçekleştirmek mümkün değildir. Diğer bir deyişle, verimlilik analizlerinin kamu sektöründe uygulanabilirliği, sunulacak kamu yararının doğası ile yakından ilgilidir. Örneğin, tam kamu malları olarak da anılan savunma, güvenlik ve adalet hizmetleriyle ilişkili fayda ve maliyetler parasal değerlendirme ile ifade edilebilir [112]. Fayda-maliyet analizini, kamu sektörü tarafından üretilen tüm kamu mal ve hizmetlerine uygulamak çok zordur. Tüketiciler bu tür mal ve hizmetlere yönelik tercihlerini açıklamadıkları için, onlardan bedelsiz yararlanmak istedikleri için bu mal ve hizmetlere piyasa analizi teknikleri uygulanamaz. Ancak şehir planlama, tıbbi hizmetler ve ulaşım projeleri (havalimanları, metrolar, köprüler, limanlar, karayolları vb.) gibi uygulamalarda fayda-maliyet analizi yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, yarı-özel mal ve hizmetler, devlet tarafından üretilen kamu mal ve hizmetleri, mal ve hizmetlerin erdemi, piyasaya uygun mülkler, dolayısıyla gelecekteki maliyetlerin ve bunlardan elde edilebilecek faydaların parasal değeri bu mal ve hizmetler için projeler maliyet-fayda analizi açısından daha kolay uygulanmaktadır.

Ulaşım projeleri, sağlık hizmetleri, enerji projeleri (rüzgar enerjisi, güneş enerjisi, elektrik üretimi vb.) gibi sosyal altyapı projelerinde maliyet-fayda analizinin kullanılması) su

kaynaklarının geliştirilmesi ve sulama projeleri, fiziksel altyapı yatırımları, eğitim hizmetleri ve konut sektörü, kentsel ve çevre yönetimi söz konusudur. Bu hizmetler, özel ve sosyal fayda sağlayan hizmetler olup, bu hizmetlerin üretilmesi için hazırlanan projelerin net sosyal faydaları maliyet-fayda analizi ile hesaplanabilmektedir [137]. Bu tür projelere fayda-maliyet analizinin uygulanmasının nedeni, bu tür projelerdeki kamu mallarının "bölünebilir" nitelikte olmasıdır [138].

Sosyal fayda ve maliyet analizi konusunda en önemli durumlardan biri, maliyet ve faydaların belirlenmesidir. Daha önce belirtildiği gibi, maliyet-fayda analizi, alternatiflerin mali olarak fayda ve maliyetlerini ölçmek ve kaynakları hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yatırımlara yönlendirmek için kullanılan bir karar verme tekniğidir. Başka bir deyişle, bu teknik, karar alma birimlerinin kaynakları toplum için en yüksek net faydayı sağlayacak şekilde yönlendirmesine yardımcı olmaktadır [137].



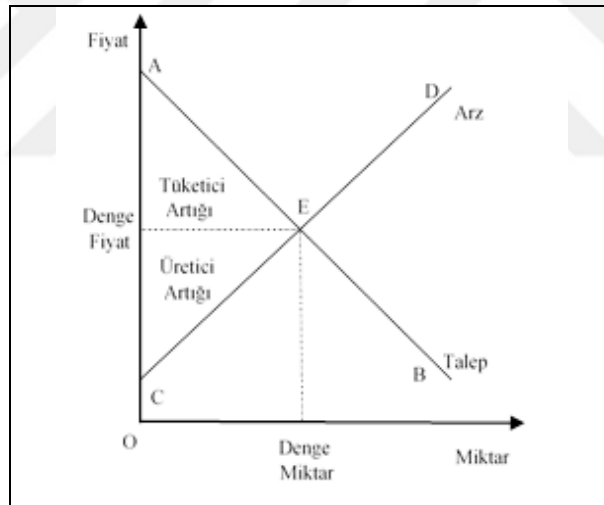
Şekil 4: Toplam Faydadaki Değişim [139].

Bir projenin uygulanmasının, marjinal maliyet eğrisini Şekil 4'teki gibi MC_1 'den MC_2 'ye kaydırıldığını varsayalım. Yeni bakiye "D" noktasında olacak, bu nedenle fiyat "J" den "H" noktasına düşürülecek. Tüketiciler ürün için "OBDE" alanı kadar ödemek isteyeceklerdir. Ödeyecekleri fiyat ve ödemeye hazır oldukları fiyat (HBD) tüketici rantına eşittir. Toplam maliyetin toplam faydadan çıkarılmasıyla projenin toplam sosyal faydası elde edilebilir. MC_1 durumunda sosyal fayda ve MC_2 durumunda sosyal fayda, bize projenin sosyal refaha net katkısını verecektir [139].

3.3.1. Fayda Maliyet Analizi Kapsamında Tüketici Artığı (Fazlası) Kavramı

Dupuit'e [140] göre, bir ürünün faydası, ürün için ödemek istediğiniz en yüksek fiyata eşittir [140]. Bir projenin toplam yararı, projeden yararlanacak olan tüm kişilerin proje aracılığıyla alacağı hizmet için ödeme yapmayı kabul edeceği en yüksek fiyatların toplamıdır. Kamu hizmetlerinin yararı, bireylerin kendileri için ödemeyi kabul edeceği maksimum miktara eşittir (ödenen miktar + tüketici fazlası). Başka bir deyişle, talep eğrisinin altındaki alan bize toplam fayda sağlamaktadır. Belirli bir kamu yatırımının faydasını hesaplarken tüketici fazlası da dahil edilir. Tüketici fazlasının büyüklüğü, kamu otoritesinin belirleyeceği fiyata bağlıdır. Şekil 4'te görüldüğü gibi, denge fiyatının üzerindeki alan tüketici fazlalığını gösterirken, denge fiyatının altındaki alan üretici fazlalığını göstermektedir [115].

Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için fiilen bir fiyat uygulamak gerekli değildir. Somut bir bedel ödemesi yoksa, projenin faydası gelirin artması veya bireye maliyetin düşmesi olarak gerçekleşecektir.



Şekil 5: Piyasa Dengesinde Üretici ve Tüketici Artığı [115].

3.3.2. Fayda Maliyet Analizi Kapsamında Refah Yaklaşımı

Refah ekonomisinin amacı, ekonomik kurumların sosyal üretim kaynaklarının kullanımındaki etkinliğini kanıtlamaktır [141]. Diğer bir deyişle, refah ekonomisi, bireylerin ve toplumun refahının nasıl ölçüleceğini, nasıl artırılacağını ve toplumun en yüksek refah düzeyine hangi koşullarda ulaşabileceğini tanımlamaya çalışır ve “iktisadi politikanın ekonomik bilimi” olarak isimlendirilir [142].

Refah teorisi tarihsel süreçte iki türe ayrılabilir. Bu, Smith ile başlayan ve Pigou'ya Jeremy Bentham ve Alfred Marshall aracılığıyla ulaşan ve en gelişmiş Pigou'nun eserlerinde kullanılan eski bir refah teorisidir. İkincisi, Walras'ın genel denge teorisinden türetilen ve bugün Vilfredo Pareto tarafından şekillendirilen yeni refah teorisidir [143].

Edgworth, Sidgwick, Marshall ve Pigou, Pigou'nun temsil ettiği "eski refah teorisinin" öncüleriydi ve faydacı bir yaklaşım benimsemişlerdi. Sidgwick'in bu görüşü, devletin dışallıklar nedeniyle ekonomiye müdahale etmesi gerektiğini ifade etmiş ve Pigou daha sonra bu görüşü öne sürmüştür. Pigou, kişisel fayda, sosyal fayda, kişisel maliyet ve sosyal maliyet kavramları etrafında piyasa başarısızlığını incelemiştir.

Pigou, ekonomik refahın genel refahın yalnızca bir parçası olduğuna dikkat çekmiş ve ekonomik refah değişmeyecek olsa da genel refah değişebilmektedir. Pigou, refahı doyum olarak görmeyi tercih eder ve kişinin mutluluğunun sadece memnuniyette yattığını, sadece mutluluk veya neşede değil, bu arzuların verildiği zaman gerçekleştirilme derecesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Maddi refahın yalnızca refahın taşıyıcısı olabileceğine ve kendi başına refahı oluşturamayacağına inanmaktadır [144].

Yeni refah ekonomisinin iki ana hedefi vardır. Birincisi, refahı en üst düzeye çıkarmak için koşulları tanımlamak, ikincisi ise; olumlu konular ve düzenleyici konular, özellikle de kaynakların etkili tahsisi ile ilgili konular ve gelir dağılımı ile ilgili konular arasında ayrım yapmaktır. Zenginliği en üst düzeye çıkarmak için koşullar A. Smith, Marshall, Walras ve Pareto tarafından açık bir şekilde yapılmamıştır. Bu koşullar 1930'ların sonlarına kadar daha net bir şekilde ortaya çıkmamış ve üç Nobel ödüllü ekonomist olan "Arrow, Samuelson ve Hicks" in katkıları ile belirginleşmiştir. Pareto kriterine göre, optimal üretimi, optimal tüketimi ve genel olarak optimal durumu test etti ve şu soruyu sordu: "Birinin mutluluğunu azaltmadan başka bir kişinin mutluluğunu iyileştirmek mümkün müdür?" [143]. Üretimde verimlilik, tüketimde verimlilik ve üretim-tüketim dengesinin birlikte sağlandığı eş zamanlı faaliyet varsayımına dayanan Pareto verimliliği, güçlü sosyal sermaye birikimi ile elde edilebilir. Pareto verimliliğinin elde edildiği noktada, üretilen mal ve hizmetlerin toplumda optimum ve dengeli dağılımıdır [145].

Kamu harcamalarının bileşimini belirleyen siyasi güç ve bu siyasi gücü elde etmek isteyen siyasetçiler, ne kadar kamusal mal üretileceği sorusunu bir "oy-kar müzakeresine" dönüştürdü. Kamu tercihi teorisi, kamu sektörünün karar alma mekanizmasını analiz eder ve yeni bir

ekonomi bilimi anlayışını getirir. Kamu seçiminin gelişiminde önemli bir rol oynayan ekonomist Buchanan [117], bir makalede, "kıt kaynakların yönetimi" olarak tanımladığımız ekonomi tanımını değiştirmemiz ve "kaynakların verimli tahsisi" olarak tanımlamamız gerektiğini yazdı. Kamu tercihi teorisi, neoklasik iktisat yöntemlerini politik ve kurumsal karar alma süreçlerine uygulamayı amaçlamaktadır. Başka bir deyişle, ekonominin teorik karar verme yapısını kamu karar verme analizi açısından inceler. Metodolojik yaklaşım, bireyin hem siyasi süreçte hem de ekonomik karar vermede rasyonel olduğunu ve faydayı en üst düzeye çıkarmayı amaçladığını belirtmektedir.

3.3.3. Emek-Değer Teorisinden Fayda-Değer Teorisine

Adam Smith, David Ricardo, Jean Baptiste Say, William Nassau Senior, William Stanley Jevons ve Carl Men'den etkilenen ekonomi teorisinin değerini belirleyen faktörlerin neler olduğu o dönemdeki ekonomistler tarafından sorgulandı. Adam Smith'in görüşü, özel mülkiyetin ve sermaye birikiminin olmadığı ilkel bir toplumda değerın tamamen emek tarafından yaratıldığı görüşünü öne sürmüştür. David Ricardo ve Karl Marx tarafından bu genişletilir ve emeğe "emek değer teorisi" denir. Jean Baptiste Say ve William Nassau'nun kapitalizme meydan okumada kıdemli olarak sermayenin kârına dayanan emek değer teorisi, marjinalist devrimin öncüleri William Stanley Jevons'a karşı yumuşatılmıştır. Carl Menger tarafından "Marjinal Fayda Teorisi" ortaya konulmuştur. Değer teorisinde emek, değerın ana kaynağıdır. Marjinal fayda teorisinde, tüketici tercihleri ile belirlenen bir türev üretim faktörü haline gelmiştir [146].

Adam Smith, farklı bir kronolojik sırayla, değerın kaynağının üretimin temel ögesi olan "emek" olduğunu söylemiştir. Daha sonra David Ricardo şu fikri öne sürdü: "Metanın değeri, metadaki emek miktarını belirler ve sermaye birikmiş emektir." şeklinde formüle etti. Karl Marx ise, değere ve kişinin elde ettiği gelire dikkat çekerek "artı değer" kavramını tanıttı. Özünde tutarlılık ve emek-değer teorisi olan maliyet-fayda teorisi geliştirilmiştir. Faydacı geleneğin öncüleri Bentham ve Say, değerın kaynağının emek değil gelir olduğunu söylemişlerdir. Emek değeri teorisi ve fayda değeri teorisinin sentezi üzerinde çalışmak. S. Mill'in, emek sermaye teorisi ile birlikte alındığında değer kavramının açıklanabileceğini söyledi. Daha sonra Jevons, Menger ve Walras, klasik emek değer teorisini dışlayarak fayda ve değer arasındaki ilişkiyi kuran "marjinal fayda" kavramını tanıttı. Jevons'un 1871 yılındaki "Politik Ekonomi Teorisi" kitabında değeri marjinal fayda ile açıkladı ve emek değer teorisini şiddetle eleştirdi. Carl

Menger ve Leon Walras ile birlikte marjinalist devrimi başlattı. Onlara göre kimse faydalı bir ürün bulamazsa ne kadar çaba harcanırsa harcanсын ürünün değeri sıfırdır. Değeri belirlemenin anahtarı faydadır ve meta kıtlığı da önemlidir [147].

Malların veya hizmetlerin marjinal faydası, ekonominin neoklasik değer teorisinin ana konseptidir. Diğer mal ve hizmetlerin tüketiminin ve ilgili verilerin aynı kaldığını varsayarsak, yani malların tüketiminin matematikte aynı kaldığı, ardından incelenen malın aynı kaldığı anlamına gelmekte ya da hizmet tüketimini arttıracak (veya azalacaktır). Buda miktar değişiminin (inxi), toplam fayda seviyesi (Δu) üzerindeki etkisidir.

William Stanley Jevons, değişim teorisini, her biri kendine ait olan iki kişi örneğiyle tanımladı. Jevons, bu teoride iki kişinin sahip olmadıkları mallarla sahip oldukları malları değiştirerek durumlarını iyileştirebileceklerini, bu değişimin bir birey için kazançlı olmayacağı noktaya kadar devam edeceğini söylemiştir. Jevons'a göre, bunun sonucunda değişim karlı olmaktan çıkarak, yani denge oluştuğunda, marjinal fayda oranlarının aksine değişimden sonraki miktarların eşit olduğu noktada iki malın değişim oranı gerçekleşecektir. Jevons, insanların çalışma istekliliğini açıklayan iki faktör olduğuna vurgu yapmıştır. Bunlar; yapılan maliyet ve ortaya çıkan faydadır. Yapılan maliyet acıyı temsil ederken ortaya çıkan fayda hazzı temsil eder. Bu durumda, emek "gelecekte gelir elde etmek, zihnin veya bedeninin bir kısmına veya tamamına katlanmak için acı verici bir eylemdir. Üretim miktarı ile karşılaştırılırken, emek çabası ters "U" şeklinde gösterilmektedir. Jevons'un yaklaşımına göre; işçi, iş acısının faydaya eşit olduğu noktada çalışmayı bırakacaktır [146].

3.3.4. Fayda Maliyet Analizi Kapsamında Tazmin İlkesi

Ekonomistler, tartışılan kamu harcamalarının iki yönüne dikkat ederler. Bunlar; kamu harcamalarının ekonomik verimlilik üzerindeki etkisi ve elden çıkarmanın sonuçlarıdır. Devlet faaliyetlerini genel bir çerçevede, ne ölçüde arzu edilirse organize etme ihtiyacı doğmaktadır. Refah ekonomisi, alternatif ekonomik durumların sosyal cazibesi ile ilgilenen bir ekonomi dalıdır [148]. Pigou, Pareto'nun aksine, üretim açısından değil, gelir dağılımı açısından toplum refahının maksimizasyon sorununu ele almıştır. Refah ekonomisi açıklayan Pigou, gelirin zenginden fakire aktarılmasının toplam refahı artıracaklarını söyler [149]. Pareto iyimserliği, politika değişikliğinin bir sonucu olarak toplumdaki herhangi bir bireyin refahını azaltmadan herhangi bir bireyin refahını artırmanın mümkün olmadığı durumdur [150]. Başka bir deyişle,

Pareto optimizasyonu, herhangi bir bireyin refahında bir azalma olmaksızın bir bireyin refahında hiçbir iyileşmenin elde edilemediği durumdur [124].

Refah ekonomisinde, bir ekonomik organizasyonun etkinliğini değerlendirmede Pareto verimliliği kavramı kullanılır. Fayda olasılık eğrisi; üretimde verimliliğin ve tüketimdeki verimlilik koşullarının birlikte gerçekleştiği ve her noktanın faaliyet durumunu sosyal açıdan ifade ettiği üst düzey iyimserliklerden oluşan bir faaliyet sınırını oluşturur. Bununla birlikte, bu verimlilik sınırı, marjinal faydayı azaltma hipotezi tarafından belirlendiğinden, toplum için, eğri üzerinde sadece bir nokta olan en iyi durum Pareto optimumu olarak nitelendirilmektedir [151].

Bu süreç politika uygulamasında kaybedenlerin ve kazananların sosyal refahını artırıp artırmayacağını ölçmek için kullanılır. Belirli bir kamu harcaması nedeniyle, fiziksel verimlilik ve toplam reel gelir artarsa, kazananlar kaybedenleri telafi edebilir, böylece kendilerine fayda sağlamaya devam edebilirler. Bu şekilde, kazananlar kaybedenleri kayıpları için telafi ettiğinde “tazmin ilkesi” denir [116]. Tazmin ilkesinin uygulanabilirliğini doğrulamak için geliştirilen standartlar Hicks kriteri, Kaldor kriteri, Samuelson kriteri, Little kriteri ve Scitovsky kriteri’dir. Bu kriterlerin Kaldor-Hicks kriteri, Pareto iyileştirmesini telafi prensibinin potansiyel için kullanılabileceğini göstermektedir [116].

Tazmin olasılığının standardı ilk olarak 1939’da iktisatçı tarafından yazılan "Refah Önerisi ve Ekonominin Yararının Kişilerarası Karşılaştırması" kitabında Nicholas Kaldor tarafından bahsedilmiştir. Bu ilke, aynı yıl JR Hicks tarafından yazılan "Refah Ekonomisi Vakfı" nda desteklenmiştir. Bunun adı da Hicks Tazmin Kriteri veya Testidir [144].

Yeni refah ekonomisi kavramı, Kaldor ve Hicks tarafından öne sürülen tazmin kriterine dayanmaktadır. Kaldor-Hicks yaklaşımı, gelir dağılımı açısından refah teorisini ele almaya çalışmıştır. Yararın ölçülemeyeceğini ve bireyler arasında fayda karşılaştırmasının imkansızlığını vurgulayan Kaldor ve Hicks'e göre, toplumun refahının artıp azalmadığını belirlemek için bu tür kavramların uygulanması gerekli değildir.

Ekonomide maddi verimlilik ve reel milli gelir arttığında, üç ana durum ortaya çıkabilir;

- a. Tüm bireylerin geliri artmış,
- b. Bazı bireylerin geliri artmış, bazılarının geliri değişmemiş,
- c. Bazılarının geliri artmış, bazılarının geliri azalmıştır.

Bir sigorta poliçesi bir grup birey için karlı ve başka bir grup için zararlı olduğunda, kârlı bireyler uygulama için ödemek istedikleri tutarı belirleyecek ve kaybeden kişi poliçeden kaçınmak için ödemek istediği tutarı belirleyecektir. Kazanan, politikayı uygulamak için zarar verenin önerdiği miktardan fazlasını ödemeye istekli ise, politika sosyal refahı iyileştirmeye yönelik bir politikadır. Bunun nedeni, kaybeden zararı telafi etse bile, kazanan net kar elde edecek olmasıdır. Bu durumda, Kaldor Hicks tazminat kuralları, bu uygulamanın sosyal refahı artırabileceğini belirtmektedir.

Kısacası, Kaldor'a göre, kazananlar zarar görenleri telafi edebilir. Telafi etseler bile, hala karlı olsalar bile, refahta bir artış anlamına gelir. Hicks'e göre, yararlanıcılar yaralıların kayıplarını telafi etmese bile, kazançların toplamı kayıpların toplamından daha büyükse, refahta bir artış vardır. Kaldor -Hicks kriteri, kamu harcama politikası açısından, özellikle maliyet-fayda analizi açısından önemli sonuçlara sahiptir. Örneğin, bir projenin faydaları maliyetini aşarsa ve bu, karlar yaralıların kayıplarını telafi ettikten sonra geçerliyse, söz konusu proje uygulanabilir olacaktır [152].

Maliyet-fayda analizinin teorik temeli, söz konusu kamu projesinin potansiyel bir Pareto iyileştirmesi mi yoksa kısaca net sosyal fayda mı olduğunu araştıran Kaldor-Hicks tazmin testine dayanmaktadır [148].

3.4. FAYDA MALİYET ANALİZİNDE FAYDA VE MALİYETLERİN BELİRLENMESİ

Kamu projelerinde maliyetler gibi faydaların ölçülmesi de çok önemlidir. Ancak faydaları ölçmek, maliyetleri hesaplamaktan daha zor bir konudur. Faydanın ölçülüp ölçülemeyeceğine dair iki temel görüş vardır. Birincisi, faydanın ölçülebileceğini söyleyen “Kardinal fayda teorisi”, diğeri ise faydanın ölçülemeyeceğini söyleyen “Sıralı fayda teorisi”dir. Kardinal fayda ve sıralı fayda arasındaki anlaşmazlıklar ve hizmetin miktarının belirlenmesi bugüne kadar devam etmektedir [153].

Ordinal faydacılar, faydayı mutlak olarak ölçmenin ve farklı mallar arasındaki fayda miktarını karşılaştırmanın imkânsız olduğuna inanırlar. Örneğin, bir dilim ekmeğin sağladığı geliri ve bir dilim ekmek ve bir zeytinin getirdiği geliri ölçmek imkânsızdır. Temel faydacı, sıralı faydacıdan farklıdır. Faydanın ölçülebilirliğini savunur; hizmetin ölçülebilirliğini savunan ilk iktisatçı, bir gün mal ve hizmetlerden elde edilen kazançları ölçmek için bir cihazın

kullanılabileceğini öne sürer. Bir ölçüm yolu belirlemenin zor olduğunu hatırlatarak bu konuda mevcut yöntemlere dikkat çekmiştir. Bu konuda en önemli kavramlar toplam fayda ve marjinal fayda kavramlarıdır [154].

Maliyet ve fayda hesaplamasında piyasa fiyatlarının kullanılması çok önemlidir. Bu nedenle piyasa fiyatı, marjinal fayda ve maliyetlere göre belirlenmelidir. Bununla birlikte, pazar hala tam rekabetten uzak olduğunda, tam istihdam oluşmayacak ve dış bir ekonomi olacak, fiyatlar marjinal fayda ve maliyetlere dayalı oluşmayacaktır. Bu nedenle, piyasa fiyatları yerine gölge fiyatlarını tahmin etmek ve kullanmak daha doğrudur [135].

Analizin sonucu, maliyet-fayda analistlerinin sadece maddi kazançların değil, aynı zamanda maddi olmayan kazanımların da göz ardı edilmesi gerektiğini; kamu yatırım kazançları hesaplanırken dış kazançların da göz ardı edilmemesi gerektiğini söylemektedir. Bu nedenle, özel sektör projelerinde kamu projelerinin fayda ve maliyetlerini ölçmek için iki değerlendirme kriteri kullanılmamaktadır. Bunlar "gölge fiyatlar" ve "sosyal indirim oranları" dır.

3.4.1. Fayda Kavramı ve Türleri

Değeri açıklarken fayda kavramını kullanma fikri ilk kez Prusya Ekonomisti Herman Heinrich Von Gossen'e (1810-1858) aittir. Fayda kavramı, ilk kez Von Gossen tarafından, malların döviz kurlarının fayda oranlarına ve kıtlık değerine eşitlenmesi gibi kullanılmıştır [155]. Fayda, bir malın veya hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneği, ihtiyaçları karşılama derecesi ve söz konusu mal veya hizmetin tüketiminden elde edilen memnuniyet olarak tanımlanabilir.

Herhangi bir mal veya hizmet tüketmek insanların ihtiyaçlarını karşılayabilir, eğer kişi bundan hoşlanırsa ve bundan zevk alırsa faydaları olacaktır. Örneğin; sigara içen kişi nikotin talebini karşılıyorsa faydalar olacaktır. Bu sadece ekonomik analizde geçerlidir. Yukarıda sigara sağlığa zararlıdır. Bununla birlikte, sağlığa zararı, ekonomik olarak faydalı olduğu sonucunu değiştiremez. Belirli mal ve hizmetlerin tüketimi sosyal adetlere, örf ve ahlaki yapılara aykırı olabilir. Tüketici, bu tür mal ve hizmetlere yönelik tüketici talebini karşılırsa, mal veya hizmetler tüketici için ekonomik olarak faydalıdır [156].

Dupuit, 1844 yılında faydayı ölçmenin ilk teorik yöntemini önerdi. Dupuit'in [140] "tüketici atığı" kavramı daha sonraki ekonomistler tarafından geliştirildi [157]. Marshall, tüketicilerin marjinal faydaları malın fiyatına eşit olana kadar tüketimlerini ayarlamaya çalıştıklarını söyledi. Bir malı satın alan tüketici, aslında o malın faydasını satın alır. İyi bir toplam faydanın

tüketiminden kaynaklanan memnuniyet, diğer mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını veya tüketimini karşılayacak şekilde tanımlanmasının faydasıdır. Hazcılık felsefesini kullanarak ekonomik olarak fayda tanımını yapan Jeremy Bentham, insanları en yüksek haz seviyesine getiren şeyin onlara en fazla faydayı da sağladığını söylerken, William Stanley Jevons ekonomik yaşamın amacının bu olduğunu belirtmiştir.

Kamu sektöründe veya özel sektörde üretilen herhangi bir mal ve hizmetin toplam faydası, birbirinden farklılık gösteren çeşitli yardım türlerinden oluşur. Özel maliyet analizinde sadece doğrudan faydalar projenin faydası olarak değerlendirilirken, sosyal maliyet analizinde dolaylı faydalar analize dahil edilmektedir. Doğrudan fayda, projenin varlığına bağlı olan ve doğrudan ortaya çıkan faydalardır. Bu faydalar, proje tarafından üretilen mal veya hizmetleri kullanan kişi tarafından elde edilmektedir. Doğrudan faydalar ölçülebilir. Proje ile üretilen mal veya hizmetlerin, mal veya hizmetleri kullanmayanlar tarafından kullanılmaması durumunda dolaylı faydalar dış faydalardır [158].

Araştırmada, doğrudan ve dolaylı fayda arasındaki ayrımın birincil fayda, dahili harici fayda veya doğrudan dolaylı fayda olduğunu görebiliriz. Bunlara ek olarak, farklı şekilde tanımlanan diğer fayda türleri, faydalı faydaları, parasal faydayı ve maddi faydaları ve maddi olmayan faydayı içerir.

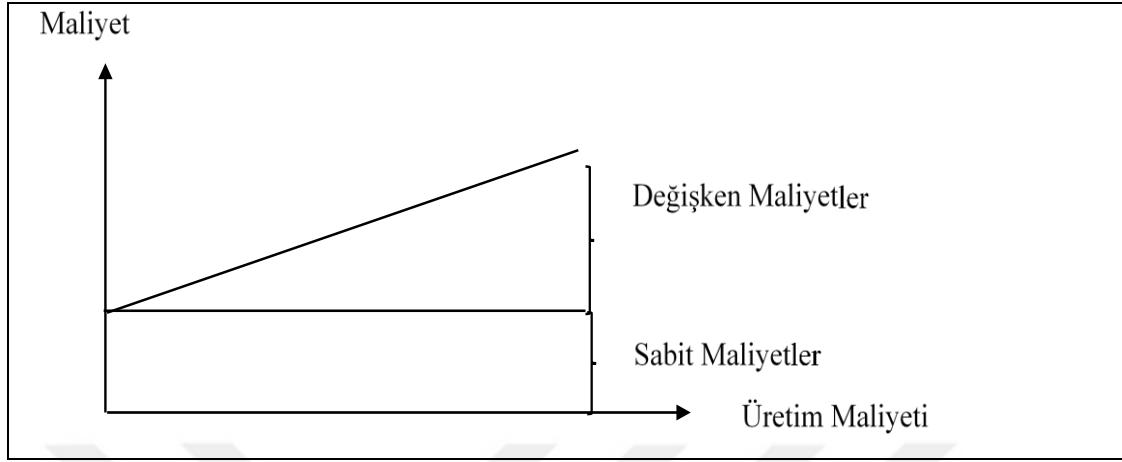
Fiili faydalar-parasal faydalar: Teknik faydalar şeklinde ifade edilen fiili faydalar, projeden elde edilecek tüm doğrudan ve dolaylı faydaları temsil eden bir kavram olmakla birlikte, parasal faydalar, başkalarının menfaatlerine zarar veren kişilerin sağladığı maliyetleri ifade etmektedir [157].

Maddi faydalar-maddi olmayan faydalar: Maddi faydalar, para birimi cinsinden ifade edilebilen faydalardır, maddi olmayan faydalar ise para birimi cinsinden ifade edilemeyen faydalardır [137].

3.4.2. Maliyet Kavramı ve Türleri

Maliyet, hedeflenen bir sonuca ulaşmak için katlanması gereken caydırıcı unsurların parasal toplamıdır [139]. Ekonomik açıdan maliyet, herhangi bir mal veya hizmetin kullanım veya satış yerinde doğrudan veya dolaylı olarak elde edilmesi için yapılan toplam harcamadır [159]. Durumu özel işletmeler açısından ele alırsak, maliyetler iki kategori altında toplanabilir:

sabit maliyetler ve değişken maliyetler. (Toplam Maliyet = Sabit Maliyet + Değişken Maliyet). Şekil 6, özel işletmelerin üretim maliyetlerini göstermektedir.



Şekil 6: Sabit ve Değişken Maliyetler [160].

Maliyet, belirli bir miktarda mal veya hizmet üretmek için terk edilmesi gereken toplam üretim miktarıdır. Maliyet verileri, kamu veya özel sektör yönetiminde çok önemlidir ve karar verme sürecinde en önemli değişkenlerdir. Bu maliyet verilerinin en doğru şekilde belirlenmesi için kamu ve işletmelerin uygun bir maliyet sistemi geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Ancak kamu yatırımlarında sabit maliyetler ve değişken maliyetlerin yanı sıra dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da sosyal maliyetlerdir.

İster kâr amacıyla kurulmuş ticari bir işletme, ister kamu yararına bir sosyal organizasyon olsun, maliyet-fayda karşılaştırmalarına dayalı yönetim kararları veren, şirket veya toplum için karar vermede fayda ve maliyetleri değerlendiren toplumdur [160]. İsrafi önlemek ve kaynak tahsisinin etkinliğini sağlamak için çok önemli maliyetler doğrudan maliyetler- dolaylı maliyetler, fiili maliyetler- para birimi maliyetleri ve malzeme maliyetleri-maddi olmayan maliyetlerdir [137].

Doğrudan Maliyetler-Dolaylı Maliyetler: Üretimle birlikte doğrudan maliyetler, sabit ve değişken maliyetler birbiriyle doğrudan ilişkili olup, kuruluş ve işletme döneminde katlanılan giderlerden oluşmaktadır [137]. Üretim maliyeti nedir? Maliyet-fayda analizinde maliyet kavramı tüm ekonomi açısından tanımlanır. Projeyi gerçekleştiren kurum veya kuruluşlar tarafından yapılan maliyetlere doğrudan maliyetler, diğer kişi ve kurumların katlandığı maliyetlere ise dolaylı maliyetler denir. Maliyet hesaplamasında her iki tür maliyet de dikkate

alınmalıdır. Proje ile ilgili doğrudan maliyetler, işlevleri ve nitelikleri açısından bölünebilir. Projenin yapım aşamasında olan maliyetleri yatırım giderleridir. Daha sonraki dönemlerde oluşan giderler, işletme giderleri ile bakım ve onarım giderleridir.

Gerçek Maliyetler-Parasal Maliyetler: Gerçek maliyet ve para birimi maliyetini sınıflandırırken, kaynakların fiili maliyete göre kullanıldığı ve ikame maliyetlerinin (fırsat maliyetleri) olduğu bir durum vardır. Örneğin, bir havalimanı projesinde fiili maliyet, havalimanının inşa edildiği alanın doğal düşüşünü ve bölgedeki yeşil alanın azalmasını göstermek için örnek olarak kullanılabilir. Para maliyeti kavramında bir fayda dağıtım etkisi vardır. Transfer problemi varsa burada döviz maliyetlerinden bahsedebiliriz. Bir bölgede yeni bir havalimanı inşa etmek karayolu ile bölgeye yolcu taşıyan otobüs firmalarının gelirini düşürecek, ancak havayollarının gelirlerini artıracaktır.

Somut maliyet-Soyut maliyet: Maliyetler, faydalar gibi para birimi cinsinden ifade edilebilen ve ifade edilemeyen maliyetlere de bölünebilir. Maliyetlerin çoğu para birimi cinsinden ifade edilebilir; bazı projelerde, kültür varlıklarının tahrip edilmesi, su baskını veya başka yerlere taşınması gibi maliyetler vardır. İfade etmesi zor ya da neredeyse imkansızdır. Bu maliyetler maddi olmayan maliyetler olarak ifade ediliyor, yani kamu projelerinin doğrudan ve dolaylı maliyetleri piyasa fiyatları ile ölçülebiliyorsa, somut maliyetler var, yoksa maddi olmayan maliyetlerdir [161].

3.4.3. Fayda-Maliyet Analizinde “Gölge Fiyat” ve “Sosyal İskonto” Kavramları

Toplumdaki mal veya hizmetlerin değeri, bireylerin mal veya hizmet satın alma istekliliğine bağlıdır. Piyasa fiyatları, ödeme istekliliğini yansıtır olabilir. Tam rekabetçi bir ekonomide, piyasa fiyatları sosyal maliyetleri de yansıtabilir [114]. Ancak, piyasa fiyatı gerçek maliyeti yansıtamadığında, maliyet, piyasa fiyatı yerine kullanılabilecek değere göre ayarlanmalıdır. Bu değerler (piyasa fiyatları yerine) belirli girdilerin ekonomiye olan fiili maliyetini göstermek için kullanılır ve "gölge fiyatlar" olarak adlandırılır [162]. Piyasada rekabet koşulları olmadığında kaynaklar tam olarak kullanılamaz ve belirli mal ve hizmetlerin fiyatları, ücretleri, faiz oranları ve döviz kurları serbestçe değil devlet müdahalesi altında gerçekleştirilir, gölge fiyatlara ihtiyaç vardır. Çünkü bu durumda piyasa fiyatı gerçek maliyeti gösteremez [115]. Maliyet-fayda analizinde eksik maliyet mekanizması, dengesiz sermaye dağılımı, ekonomik sistemlerin

(özellikle gelişmekte olan ülkelerde) verimsizliği gibi nedenlerle piyasa fiyatları yerine gölge fiyatlar kullanılmaktadır.

Diğer bir deyişle, piyasa fiyatlarından ziyade kamu sektörü maliyetlerini ölçmek için kullanılan bir fiyattır. Örneğin bir fabrika, hiçbir bedel ödemedi atığını bedava olarak bir dereye boşaltabilmektedir. Bu durum sosyal maliyetler doğuracağından fabrikadan alınması gereken fiyat, en az kirliliği önlemek için alınan önlemlerin maliyetine eşit olmalıdır. Yüklenecek fiyat, endüstriyel atıkların derelere boşaltılmasının gölge fiyatını oluşturur. Dolayısıyla bu fiyat alınmadığında üretilen ürünün piyasa fiyatı sosyal maliyetinin altındadır.

Mükemmel rekabet koşullarına sahip bir ekonomide, fiyat mekanizması herhangi bir kısıtlama olmaksızın kaynakların etkin dağılımını otomatik olarak ayarlayacaktır. Böyle bir ekonomide piyasa fiyatları, mal kıtlığını ve alternatif bölgesel kaynak kullanımının fırsat maliyetini doğru bir şekilde yansıtır. Ancak gerçek hayatta, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, ekonomide etkin kaynak tahsisini sağlayan fiyat mekanizmasının önyargılı olacağı belirlenebilir.

Bu durumda fayda, maliyet ve piyasa fiyatlarının değerlendirilmesine dayalı proje yatırım kriterleri yeterli değildir. Çünkü piyasa fiyatları, sosyal fayda ve maliyetleri ölçmekten uzaktır. Fiyat mekanizması tamamen işlevselse, kaynakların etkin dağılımını sağlayabilir ve fiyatı marjinal maliyete eşit hale getirebilir, yani fiyat, malların gerçek kıtlığını ve tam rekabet altındaki üretim faktörlerini doğru bir şekilde yansıtabilir. Bu koşulların hüküm sürdüğü bir ekonomide, özel çıkarlar ve maliyetler sosyal çıkarlar ve maliyetlerle çakışır. Bu ideal bir model durumdur ve bu hedefe ulaşmanın ekonomik bir yolu yoktur. Bu durum, gelişmekte olan ekonomilerin piyasa fiyatlarına dayalı yatırım kararları almasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle mal ve hizmet kıtlığını doğru yansıtmak için piyasa fiyatlarının düzeltilmesi ve bu ayarlanmış fiyatların proje analizlerinde kullanılması gerekmektedir. Düzeltilmiş fiyat, literatürde gölge fiyat olarak adlandırılır. Hizmetler için de hesaplanabilir [163].

Gölge fiyatı belirlemenin iki yolu vardır. Birincisi; bu yöntemler, sosyal kazanç ve kayıpları dikkate alarak gölge fiyatı belirlemek ve gölge fiyatı belirlemek için doğrusal programlamayı kullanır. “Toplumsal kazanç ve kayıpları dikkate alarak gölge fiyatları belirleme” yöntemine odaklanacağız. Bu yöntem, fiyatlandırılmayan sosyal metaların varlığının veya gerçek fiyatları yansıtmayan piyasa fiyatlarının değerlendirilmesine dayanır ve bu metaların sosyal faydalarını ve sosyal zararlarını dikkate almaktadır. Sosyal faydaları ve sosyal kayıpların değerlendirilmesi;

- a. Bu mal ve hizmetlerin diğer ülkelerdeki fiyatlarını kullanır,
- b. Hükümetin belirli projelerin uygulanmasına inandığı emtia fiyatlarını hesaplar veya fiyatları kullanır,
- c. Piyasa fiyatları veya diğer yöntemlerle ilişkilendirilerek yayılma etkilerinin (spillover effect) hesaplanması şeklinde uygulanabilir.

Fayda-maliyet analizinde kullanılan bir diğer kavram sosyal iskonto oranıdır. Yüksek faiz oranı sorunu, gelişmekte olan ekonomilerde ciddi bir sorundur ve kamu projelerinde iskonto oranı olarak piyasa faiz oranlarından daha düşük faiz oranları ve sosyal veya gölge faiz oranları kullanılarak çözülebilir [164]. Sosyal faiz oranı olarak da bilinen sosyal iskonto oranı, gelecekteki kamu yatırım getirilerini ve maliyetlerini bugünkü değere eşit yapan faiz oranıdır. Genel olarak sosyal iskonto oranı, Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen devlet tahvili gösterge faiz oranına göre belirlenir. Çünkü bu oran bizim kamu kaynaklarımızı kullanma ikame maliyetimizi yansıtır.

Sosyal iskonto oranı son derece politik bir konu olmalıdır. Bazı ekonomistler, sosyal iskonto oranının düşük bir seviyede tutulması gerektiğini savunuyordu. ABD yönetimi kısmen fırsat maliyeti yönteminin etkisinden dolayı %7'lik bir sosyal indirim oranı kullanmaktadır. Daha düşük sosyal iskonto oranı uzun vadeli projeler için de kullanılabilecekti [165].

3.4.4. Fayda-Maliyet Analizlerinde Kullanılan Yöntemler

Proje analiz teknikleri arasında tek bir dönemi inceleme konusu alan analiz tekniği "statik analiz", durumu uzun yıllar boyunca inceleyen analiz ise "dinamik analiz" dir. Bu çalışmada, uzun yıllar boyunca finansal koşulların incelenmesinin dinamik bir analizinden türetilen bir maliyet-fayda analizi yöntemi vurgulanmıştır. Fayda maliyet analizi, çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a. Net Bugünkü Değer Yöntemi (NBD) (Net Present Value)
- b. Fayda-Maliyet Oranı (F/M) (Cost Utility Ratio)
- c. İçsel Getiri Oranı (IGO) (Internal Rate Of Return)

Net bugünkü değer, fayda-maliyet oranı ve iç getiri oranı yöntemleri, projenin faydalarının ve maliyetlerinin bugünkü değerine indirilmesi esasına dayanır. NBD ve FMO analizinde, fayda ve maliyetler belirli bir iskonto oranında (i) bugünkü değerine ulaşırken, IGO yönteminde faiz oranı (ir) yatırımın karlılığını temsil eder, yani iskonto oranı sıfıra eşit net bugünkü değere

eşittir. Bu teknolojiler çerçevesinde yapılan analiz sonuçlarına göre projenin kabul ve ret kriterleri aşağıdaki gibidir.

Kabul- Red Ölçütleri;

Eğer;

$i < i_r - NBD > 0 - F/M > 1$ (Kabul)

$i = i_r - NBD = 0 - F/M = 1$ (Kabul&Red Sınırında)

$i > i_r - NBD < 0 - F/M < 1$ (Red)

Tek bir projeyi değerlendirirken tüm bu yöntemler genellikle aynı sonuçları verir.

Kamu yatırımlarında dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri de kamu yatırım projelerine uygulanan fayda-maliyet analizinde aynı iskonto oranının kullanılması gerekliliğidir. Projenin yıllık gelir düzeyi " $U_1, U_2, U_3 \dots U_n$ ", maliyet düzeyi ise " $C_1, C_2, C_3 \dots C_n$ " olarak görüntülenir. Yıllık fayda ve maliyetleri belirledikten sonra, fayda ve maliyetlerin bugünkü değerini hesaplayın. Faydaların ve maliyetlerin bugünkü değerini bulmanın nedeni, gelecekteki bir miktar paranın şu anda aynı miktarda para değerinde olmamasıdır.

İskonto faktörü diğer bir ifade ile indirgeme faktörü $1/(1 + i)^n$ bize Gelecek Değer'i vermektedir. İskonto faktörü yardımıyla "n" yıl sonra cari fayda ve maliyet eşdeğerleri bulunabilmektedir. Bu nedenle, projenin tüm yaşam döngüsü boyunca her yıl sağlanacak faydaların bariz bir karşılığı vardır; "faydaların net bugünkü değerine" (FBD) ulaşılmaktadır. Benzer şekilde, tüm proje yaşam döngüsü boyunca, her yıl ortaya çıkan maliyetler cari maliyetlere sahiptir ve "maliyetlerin net bugünkü değerine" (MBD) ulaşmıştır. Faydaların ve maliyetlerin net bugünkü değerini bulduğumuzda, yatırım kararları karşılaştırma yoluyla alınabilir.

- **Net Bugünkü Değer (net present value-npv):** Net bugünkü değer yöntemi, önceden belirlenmiş bir iskonto oranına göre hesaplanır. Yatırım harcamaları ile yatırımın aynı anda sağlayacağı nakit girişi arasındaki farkın karşılaştırılması olarak tanımlanabilir [166]. Fayda-maliyet analizinde en sık kullanılan karar kriteri net bugünkü değer yöntemidir. Böylelikle projenin net bugünkü değeri bulunabilir. Değer pozitifse ($NBV > 0$) proje geçerli kabul edilir. Net bugünkü değer negatifse ($NBV < 0$), proje verimsiz olarak kabul edilir [162]. Birden fazla projeyi karşılaştırırken, net gelirin en yüksek ve

pozitif net bugünkü değerine sahip projeyi düşünelim. Yöntemin formülü "NBD = FBD - MBD" olarak ifade edilebilir (Boardman, vd., 2017:13) [167]. Formülde NBD = net bugünkü değer, FBD = gelirin net bugünkü değeri, MBD = maliyetin net bugünkü değeri, formülün matematiksel formülü aşağıdaki gibidir [167];

$$NBD => \sum_{t=0}^n \frac{Bt}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{Ct}{(1+r)^t} \quad (4)$$

- **Fayda Maliyet Oranı (cost benefit ratio):** Fayda maliyet oranı (veya fayda / maliyet oranı), tüm faydaların bugünkü değerini, bir projenin veya yatırımın maliyeti ve yatırımlarının değeriyle karşılaştırır. Bu fayda ve maliyetler, parasal nakit akışları veya eşdeğerleri olarak değerlendirilir, örn. parasal olmayan faydalar veya şirket içi maliyetler için. Faydaların net bugünkü değeri maliyetlerin net bugünkü değeri ile orantılıdır. En yüksek fayda / maliyet oranına sahip proje kabul edilir. Oran 1'den büyükse (FMO > 1), proje aktif kabul edilir; oran 1'den küçükse (FMO < 1) proje verimsiz olarak kabul edilir.

$$\bullet \quad FMO = \frac{\text{Faydaların Net Bugünkü Değeri}}{\text{Maliyetlerin Net Bugünkü Değeri}} \quad (5)$$

İlgili projenin ölçeğinde ve başlangıç maliyetinde önemli farklılıklar varsa, "NBD" ve "FMO" yöntemleri farklı sonuçlar verebilir. Bu analiz tekniğinde, tüm yatırım ömrü boyunca oluşacak giderler ve elde edilen faydalar bugünkü değere indirilir ve fayda / maliyet oranı hesaplanır.

Faydalar ve maliyetler, iskonto edilmiş bugünkü değer ile karşılaştırılabilir para birimidir. Bu nedenle, hangi yatırımın daha etkili olduğuna karar vermek için, faydaların bugünkü değeri maliyetlerin bugünkü değerinden büyükse, ayrı olarak yatırım yapmaya karar verilebilir. Maliyetin bugünkü değeri, faydanın bugünkü değerinden büyükse, yatırım geçersiz, yani uygulanamaz olarak belirlenir. İki proje

arasında karar verirken, $\frac{\text{Faydaların Net Bugünkü Değeri}}{\text{Maliyetlerin Net Bugünkü Değeri}}$ oranı daha büyük olan projenin yatırıma daha elverişli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Örneğin bir ilaç firması iki projeden birine yatırım yapmak istiyor. Birincisi üretim diğeri ise ithalat,

Tablo:

YIL	ÜRETİM		İTHALAT	
	YATIRIM	GELİR	YATIRIM	GELİR
0	1500	0	1000	0
1	300	400	200	400
2	300	500	200	500
3	400	700	200	600
4	300	950	300	700
5	300	1200	200	700
6	200	1200	200	800
7	200	1400	300	1200
BD	2.148 TL	2.349 TL	1.498 TL	1.875 TL
FMO	1.09		1,25	

Üretim için Fayda maliyet oranı: 2.349/2148=1.09

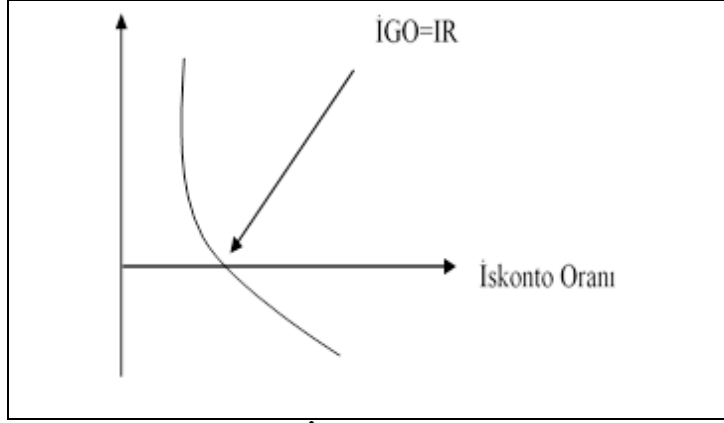
İthalat için fayda maliyet oranı: 1875/1498=1,25

İthalat FMO üretimden daha yüksek çıktığı için firma ithalatı tercih etmelidir.

- **İçsel Getiri Oranı-İgo (internal rate of return-irr):** Doğal getiri oranı, sıfıra eşit net bugünkü değere eşit iskonto oranı olarak tanımlanır[148]. Literatürde isimler altında görülebilen "iç getiri oranı" yöntemi, yatırımı yapan iskonto oranına dayalı bir yöntemdir. Projenin nakit girişi ve çıkışı eşittir. Diğer bir deyişle, net bugünkü değer olan iskonto oranı "r" bulunmalıdır. Sıfıra eşit olmalıdır. Konu numarasının formülü, 8 numaralı formülde gösterilmiştir.

$$İGO \Rightarrow \sum_{t=1}^n \frac{Ct}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{Bt}{(1+r)^t} \quad (8)$$

Formül yardımıyla, net bugünkü değere eşit değer olan "r" iskonto oranı deneme yanılma yoluyla elde edilir. Bunu yapmak için, önce tahmini iskonto oranı "r" yi alın ve onu bir formülle değiştirin ve ardından bugünkü net değeri sıfıra eşitlemeye çalışın. İndirim oranı "r" pozitif bulunursa, "r" değerini artırarak denemeye devam edin. Sonuç negatifse, iskonto oranı "r" azaltılmalıdır. Bu işlem NBD = 0'a kadar devam edilmelidir [168].



Şekil 7: İçsel Getiri Oranı

Kaynak: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-finance/chapter/internal-rate-ofreturn/> Erişim: 10.08.2020

İç getiri oranı (r) ile sosyal iskonto oranını (i) karşılaştırarak projenin yatırım koşullarını karşılayıp karşılamadığını da bakılır. Elde edilen iç getiri oranı sosyal iskonto oranından büyükse, projenin etkili olduğu belirlenir. İç getiri oranı sosyal iskonto oranından düşük ise proje verimsizdir. Kullanılacak iskonto oranını belirlemek için farklı önerilerde bulunulmuştur. Bazı ekonomistler, özel yatırımın marjinal getiri oranını, bazı devlet tahvillerinin reel faiz oranını ve birçok değişken tarafından belirlenen bazı sosyal zaman önceliklerini kullanmayı savunmuşlardır. Ancak, kamu yatırımı için tanınan iskonto oranı, Ulusal Hazine Kurumu tarafından belirlenen gösterge faiz oranıdır.

Alternatif projeler arasında hükümetler arası organizasyon oranı en yüksek olan projeye öncelik verilmektedir [167]. Deneme yanılma ve diğer yöntemlerle sonuca ulaşıldığı için "İGO" hesaplamasının biraz daha zor olduğu söylenebilir. Proje faydalarının zaman içinde dağılımı farklı olduğundan, iskonto oranının değiştirilmesi farklı projeleri farklı derecelerde etkileyecek ve aralarındaki sırayı değiştirecektir.

4. BAZI ÖNEMLİ KAMU YATIRIMLARI SÜRECİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAPILAN ÖNEMLİ ALANLARDA FAYDA MALİYET ANALİZİ

4.1. KAMU SEKTÖRÜ YATIRIM PROJELERİNİN FAYDA-MALİYET ANALİZİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Geçmişten günümüze kamu sektörüne ihtiyaç duyulmuştur. Çünkü toplu yaşamdan kaynaklanan bireylerin toplu ihtiyaçlarının karşılanmasında kar amacı güden özel sektör firmaları ya tamamen başarısız olmuş ya da etkisiz sonuçlar doğurmuştur. Kamu sektörü, kamu kaynaklarının toplu ihtiyaçların karşılanması için etkin bir şekilde tahsis edilmesi, ürettiği kamusal nitelikteki bu mal ve hizmetleri üretme ve tahsis etme işlevini üstlenen bir yapıdır.

Kamu sektörü, ekonomideki bireylerin ihtiyaç duyduğu özel ya da kamusal ihtiyaçlarını ve etkin taleplerini karşılamak için özel sektörle rekabet etmek yerine, tüm kıt ekonomik faktörlerin iki segment arasında dağıtımını etkin bir şekilde gerçekleştirmek için bir dizi görev üstlenir. Serbest piyasa ekonomisinde bulunan üretimin kıt ekonomik faktörleri, uygun piyasa mekanizmalarının kanallarının ayrılması, fiyat mekanizması, arz ve talep koşulları kamu sektörüne göre şekillendirilir ve adil bir gelir dağılımını sağlamak için verimli kaynak tahsisi yapılır. Ayrıca, ülke ekonomisi gibi diğer işlevlerin gerçekleştirilebilmesi için toplum üyeleri arasında ekonomik istikrarın yerine getirilmesi gerekir. Ancak, kıt kaynakları etkin ve verimli kullanma ihtiyacı, kamu sektörü için önemli bir ikilemdir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kamu finansman kaynaklarının eksikliği, bu fonların tüketim ve alternatif yatırım arasında nasıl tahsis edileceği sorununun gündeme getirmiştir.

Verimlilik ve etkinlik açısından, kamu kaynaklarını kullanarak alternatif yatırım planları ve harcama planlarına karar verirken, çeşitli analitik yöntemlerin kullanılması doğaldır, çünkü her yatırım projesi, ortak birimlerde ifade edildiği sürece çeşitli maliyetler ve faydalar içerir. Faydaların maliyetleri aşması durumunda, kabul edilebilir kalemler vardır. Bu proje analizi yöntemine genellikle maliyet-fayda analizi denir (<http://ekutup.dpt.gov.tr/yatirim/oik573.pdf>).

Fayda maliyet analizi, farklı yatırım projelerinin ekonomik olarak karşılaştırılmasını sağlayan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinde, yatırımın ömrü boyunca elde edilen harcama ve faydalar bugünkü değerine indirilerek fayda-maliyet oranı hesaplanır. Bu şekilde, faydalar ve

maliyetler, bugünkü indirgenmiş değerleriyle parasal olarak karşılaştırılabilir hale gelir. Karar vermede önemli bir araç olmasına rağmen, fayda-maliyet analizinin bazı dezavantajları vardır. Örneğin, tüm faydaları ve tüm maliyetleri para birimi cinsinden ifade etmek her zaman mümkün değildir. Bu durum özellikle sosyal projelerde (eğitim, sağlık vb.) belirgindir.

Maliyet-fayda analizinin asıl işlevi, ulusal bütçedeki harcama kurumlarının bir sonraki mali yıl için ödenek gereksinimlerinin en doğru analizini belirlemesine yardımcı olmaktır. Bu yöntem, net sosyal faydaları en üst düzeye çıkaracak şekilde proje ve planların etkililiğini ve verimliliğini hesaplamaya çalışır. Devlet bütçesinde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarının harcama ve yatırım planlarıyla ilgili en etkili ve verimli seçimler, verimli kaynak tahsisi ve gelirlerin adil dağılımı ile yakından ilgilidir.

4.1.1. Kamu Kesiminde Kaynakların Etkin Kullanımının Önemi ve Fayda-Maliyet Analizi

Verimlilik, belirli bir üretim sürecindeki girdi ve çıktı arasındaki bağlantıyla ilgili bir kavramdır. Ekonomik hayatta kıt üretim faktörlerini en etkin şekilde kullanmak, özel ve kamusal sınırsız talepler arasında en iyi dağılımı sağlamak ve toplumdaki sosyal ve ekonomik refahı en üst düzeye çıkarmak son derece önemlidir. Bu nedenle, kıt kaynakları iki sektör (kamu ve özel) arasında sınırsız talebe tahsis ederken bazı standartlar kullanılmalıdır.

Bu tahsisat özel sektörde piyasa ve fiyat mekanizması aracılığıyla yapılırken, mekanizma kamu sektöründe farklı şekilde işletilmektedir. Bilindiği gibi, toplumu oluşturan bireylerin tercihleri, kamu kaynaklarının kamu ihtiyaçlarının üretimine tahsis edilmesinde ön plana çıkmaktadır. Ancak bu tercihleri değerlendirmenin yanı sıra, bu tercihleri ve alternatif fırsat maliyetlerini değerlendirmek için bazı ekonomik analiz tekniklerinin kullanılması da çok önemlidir. Böylece maliyet-fayda analizi gibi kriterler kullanılarak kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması mümkün olur.

Dar anlamda verimlilik, girdi ve çıktı arasındaki ortak bir birimin (para) bağlantısını ortaya çıkarır. Faaliyetleri geniş anlamda kapsadığı ve ortak birimlerle ifade edilmeyen girdi ve çıktıları içerdiği düşünülebilir ancak bu bizim nicel bir çözüme ulaşmamızı engellemektedir. Örneğin, özel sektörde faaliyet gösteren şirketler, karı maksimize etmenin yanı sıra bazen itibar ve prestij gibi sürekli hedeflere de sahip olabilir. Kamuda belirli mal ve hizmetlerin girdi ve çıktılarının büyük bir kısmını kamu birimlerinde (parasal değer) ifade etmek mümkün olsa da,

bazı mal ve hizmetlerde ve yatırım projelerinde bu mümkün değildir. Sosyal çıkar olgusu, özellikle ulusal güvenlik, bölgesel kalkınma ve yoksulluğun azaltılması gibi konularda diğer tüm fenomenleri geçersiz kılabilir [115].

Maliyet-fayda analizi tüm kamu harcamaları için bir karar alma tekniği olmasına rağmen, kamu yatırımlarının uygulanabilirliğini ölçmek için daha sık kullanıldığı bir gerçektir. Çünkü kamu mal ve hizmetlerinin sosyal ihtiyaçları karşılamak için üretimi hem yatırım hem de cari harcama gerektirse de çoğunlukla yatırım projeleri için maliyet-fayda analizi geliştirilmiş ve cari harcamalar da göz ardı edilmiştir. Bunun temel sebebi yatırım harcamasından elde edilen hizmet süresinin çok uzun olmasıdır. Bu nedenle verilecek kararın bir süre kısıtlanması, bir hata bulunması durumunda cayma maliyetinin yüksek olmasıdır. Bununla birlikte, cari harcamalarda herhangi bir verimsizlik varsa, bu harcamaları derhal azaltmak ve kaynakları diğer kamu ihtiyaçlarının finansmanına aktarmak daha kolaydır. Bununla birlikte, son yıllarda kamu cari harcamalarını maliyet-fayda analizi teknikleriyle analiz etmek önemlidir [169].

Kamu kesimi harcama ve yatırım planlarının uygulanmasında verimlilik analizlerinin kullanılması, ülkede uygulanan bütçe sistemi ile de yakından ilgilidir. Klasik bütçe sisteminde (geleneksel bütçe sistemi olarak da bilinir, ancak aynı zamanda en eski bütçe sistemi), TBMM'nin onayından sonra örgütün harcama kalemlerine ayracağı ödenek miktarının belirlenmesi ve ulusal bir bütçe oluşturulması gerekmektedir. Sistemin ana içeriği, kuruluşun hizmetlerini kontrol etmek değil, hangi mal ve hizmetleri satın alacaklarını ve talebi karşılamak için ödenmesi gereken ücretleri kontrol etmektir. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere klasik bütçe sisteminde önemli olan husus, ödeneklerin belirli verimlilik ve etkinlik kriterleri çerçevesinde belirlenmesi yerine, yasama meclisi tarafından verilen ödeneklerin aşılmaması ve ödeneklerin harcama kalemlerine göre yasal olarak kullanılmasıdır [170]. Tamamen klasik olan bütçe sisteminde girdilere odaklanan, maliyet-fayda analizi, eskiden alternatif harcama planları arasında paylaştırılan ödenekler, yatırım projeleri, kısıt olan kamu kaynaklarının ülkeye yönlendirilmesi, sosyal faydada önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde devlet sorumluluklarının niteliksel ve niceliksel değişiklikleri, bütçe sisteminin değiştirilmesini gerekli kılmaktadır ve bütçe sistemi, kamu sorumluluklarının performansında önemli bir paya sahiptir ve hatta bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, plan-prosedür bütçe sistemi ve performans bütçe sistemi (modern bütçe sistemi de diyebiliriz), temelde harcama yönetimini ve çıktı performansını ölçen klasik bütçe sistemleridir. Modern

bütçe sistemleri, uygulama ülkesinin hizmet önceliğini dikkate alırken, maliyet-fayda analizine dayalı alternatif harcama planlarının sosyal ve ekonomik maliyetlerini ve faydalarını belirlemek için tasarlanmıştır. Bu da, hizmetlerin gerekçelendirildikten sonra uygulamaya konulmasını gerektirir. Çıktı ve sonuç, özellikle performansa dayalı bir bütçe sisteminde önemlidir. Etkili çıktı ve sonuç elde etmek bir anlamda ödenek için ayrılan harcama planlarının fayda-maliyet analizini yapabilme becerisine bağlıdır.

Maliyet-fayda analizi 1950'lerde popüler hale gelip 1970'lerde zayıflamaya başlasa da günümüzde performansa dayalı bütçeleme sistemleri ve orta vadeli harcama çerçevelerinin yaygınlaşmasıyla eski popülerliğini yeniden kazandığı söylenebilir. Fayda-maliyet analizi, en etkili analiz tekniklerinden biri olarak kabul edilebilir ve kamu sektörünün etkinliğini sağlama amacına göre kullanılabilir. İlk defa, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşlar, kamu yatırımlarına ilişkin ulusal değerlendirmeleri ve uygulanacak projelerin analizini yaygın olarak kullandılar. Gölge fiyatlandırma ve dışsallık konularını içeren bir kılavuzun yayınlanması bu alandaki ilk önemli çalışma olarak kabul edilmektedir. 1960'larda, proje analizinde kullanılması gereken standartlar konusunda akademik ve kalkınma planlamacıları arasında şiddetli bir tartışma yaşandı. 1960'ların ortalarında; indirgenmiş nakit akışı ilkesine dayalı proje analiz teknolojisinin ana hattı bir fikir birliği oluşturmaya başladı. En önemli anlaşmazlık noktası, proje analizi ile planlama sürecinin geri kalanı arasındaki ilişkidir. Uluslararası kuruluşlar, yalnızca ödünç verdikleri projeler üzerinde kontrol sahibi olurken, daha geniş sorunlardan kaçınarak sorunun bu yönünü tamamen göz ardı etme eğilimindedir. Öte yandan, ekonomistler ve kalkınma planlamacıları, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki proje analizinin aslında departman planlama ve bütçeleme sistemlerinin vazgeçilmez bir parçası olduğuna inanmaktadır [171].

Hepimizin bildiği gibi ülkemizde ulusal bütçe derleme sürecinde harcama kurumunun yapmayı planladığı yatırıma ilişkin önerisi, Devlet Planlama Teşkilatına gönderilir. Bununla birlikte, bu harcama ofislerinin yatırım tekliflerine ilişkin fizibilite çalışmaları ve teknik, ekonomik, sosyal, finansal ve çevresel analizleri, kıt kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve sosyal refahın en üst düzeye çıkarılması açısından özellikle önemlidir. Bu durumda, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) ve Ulusal Yatırım Bankası (DYB) dahil olmak üzere (1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarında) ülkenin bir maliyet-fayda analizi Sanayi Bakanlığı ve Odalar Birliği gibi kuruluşlar tarafından işlevleri ile uyumlu olarak konuya eğilmişlerdir.

DPT, 1975 yılında sosyal fayda / maliyet oranına temel kriter olarak proje analizi, proje faydaları (katma değer, istihdam etkisi, döviz kazançları, yönden tüketici faydaları) ve maliyetler (yatırım) hesabına göre alınmıştır. Öte yandan fiyatlar ve döviz kurlarında, baz yılda faydaların ve maliyetlerin düşürülmesi açısından faiz oranının gölgesi kullanılmıştır. 1975'ten sonra yetersiz veri nedeniyle bu uygulama terk edilmiş ve ülke ekonomisine dayalı değerlendirmede gölge fiyatlar yerine projenin katma değer etkisi, istihdam etkisi, ödemeler dengesi etkisi ve piyasa fiyatları dikkate alınmıştır. Başka bir deyişle, piyasanın bir döviz kuru olduğunu varsayarsak, emeğin ve faiz oranlarının oluşturduğu fiyat büyük ölçüde gerçek fiyatı temsil eder [171].

4.1.2. Fayda-Maliyet Analizinin Uygulama Alanları

Kamuda verimlilik analizinin uygulanabilirliği, sağlanacak kamu mallarının kalitesiyle yakından ilgilidir. Örneğin savunma, güvenlik ve yargı hizmetlerine ilişkin fayda ve maliyetleri parasal değerle ifade etmek zor hatta imkânsızdır; bu fayda ve maliyetler de tüm kamu malları olarak ifade edilmektedir. Ancak yarı kamusal mal ve hizmetler, devletin ürettiği özel mal ve hizmetlerin üretim özellikleri ile liyakate dayalı mal olarak ortaya çıkan iyi huylu mal ve hizmetler pazara uygun olduğundan, bunlardan elde edilen fayda ve maliyetlerin parasal değeri olarak ifade edilmesi daha kolay olacaktır. Ancak bu durum her zaman kesin değildir.

Fayda maliyet analizi genellikle piyasa değeri hesaplanabilen kamu projelerine uygulanır. Bu analizler daha önce sadece su projelerinde geçerliydi ve daha sonra ulaşım projeleri (karayolu, metro, liman inşaatı vb.) gibi fiziki altyapı yatırımları ve sağlık, eğitim, araştırma, enerji, konut, şehirler gibi sosyal altyapı projeleri için kullanıldı. Böylece çevre projeleri uygulanabilir hale geldi [137, 172].

Su kaynaklarının geliştirilmesi, enerji üretimi, tarımsal mahsullerin sulanması, selden korunma ile ilgili projelerin değerlendirilmesinde fayda-maliyet analizi uygulanır. Ayrıca bu analizlerin mekânsal süreçte kullanımı ve şehircilik projelerine uygulanması, kamu yararı açısından özel bir öneme sahiptir [169].

Sulama projelerinde olduğu gibi, ulaştırma projeleri de aynı anda birçok doğrudan ve dolaylı faydayı içerir. Sadece karayolu projeleri, yer altı değil, hava ve demiryolu taşımacılığı ile ilgili projeler ve çevre mevzuatı ile enerji tasarrufu ve hızlı bir şekilde ulaşım hizmetlerinin sağlanmasında faydalar içererek, uluslararası ticaretin maliyetlerini ve faydalarını azaltarak

gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca ulaşımda zaman kazandıracak ve kazaları azaltacak projelerin seçiminde maliyet-fayda analizleri sıklıkla tüm dünyada uygulanmaktadır [115].

Maliyet-fayda analizinin uygulama alanlarından biri de insan sermayesi yatırımdır. İnsan sermayesi teorisi, analitik bütünlüğe sahip olduğunu iddia eden teorik bir çerçevedir ve okul eğitimi, iş başında eğitim, iç ve dış göç, sağlık ve ekonomik bilgi edinimi üzerine araştırmalardan sorumludur [173, 174].

İnsan sermayesi harcamalarından eğitim yatırımlarına kadar fayda-maliyet analizleri sıklıkla uygulanır. Eğitim alanında fayda-maliyet analizinin mikro boyutu, farklı eğitim düzeyleri (ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim vb.) gibi süreçlerde mesleklerin geri dönüş oranlarını bulmayı amaçlamaktadır. Bireyler, tercih ettikleri eğitim düzeyini (maaş, ücretler, yan ödemeler vb.) karşılayacak, geri dönüşlerle karşılaşacakları maliyetleri (özellikle de süre boyunca uğrayacakları iş kayıplarını) dikkate alarak bireysel eğitim tercihleri oluşturabilirler. Orta öğretim sonrası yüksek öğretim tercihinin kullanılmasıyla yapılan eğitim süresi bir fırsat maliyeti olarak kabul edilebilir. Analizin makro boyutu, kamu bütçesinde eğitime ayrılacak kaynakları belirlemek ve ülke eğitimini etkin bir şekilde planlamaktır.

Fayda-maliyet analizi yöntemi, gelişmiş ülkelerin çevre koruma kararlarını yatırım kararlarıyla eşleştirerek karar almaları için en önemli yöntemlerden biridir. Analizin sağlık alanında uygulanması konusunda da birçok çalışma yapılmıştır. Maliyet-fayda analizi, özellikle sağlık ekonomisinde yadsınamaz bir konuma sahiptir [175]. Bu durumda, sağlık politikası değişikliklerinin etkisini ölçmek için maliyet-fayda analizinin kullanıldığı görülebilir. J. Lesourne (1975), sağlık sektörüne analiz uygulamak için uygun bir yöntem geliştirdi. Lesourne, sağlık politikası değişikliklerinin faydalarını ve maliyetlerini ölçmek için analitik kullanılmaktadır. Bulaşıcı hastalıkların ve diğer hastalıkların kontrolünde ve önlenmesinde fayda-maliyet analizinin kullanılması da 1965'te Amerika Birleşik Devletleri'nde Klerman tarafından tanıtıldı. Bu analizde, herhangi bir hastalık kontrol planının etkinliği, planın hedeflerine ulaşmak için ayrılan kaynakların maliyeti ile sağlık planının faydalarını karşılaştırarak planın etkinliğini ölçmeye dayanır [176].

4.1.3. Fayda-Maliyet Analizinde Fayda ve Maliyetlerin Tanımlanması ve Gölge Fiyat Kavramı

İster kamu ister özel sektörde olsun, tüm yatırım projeleri bir dizi fayda ve maliyet yaratacaktır. Ortak birimlerde ifade edilen faydalar maliyetleri aştığı sürece proje uygulanabilir kabul edilir [177].

Hepimizin bildiği gibi hem kamu yatırımı hem de özel sektör yatırımı bir ülkenin ekonomik büyümesinin ve gelişmesinin temel taşlarıdır. Bu açıdan yatırım projelerinin büyüme ve kalkınma hedeflerine net katkısı da ulusal açıdan değerlendirilir. Ancak, ekonomik büyümenin her zaman gelir dağılımında otomatik bir iyileşme anlamına gelmediği kabul edilmelidir. Diğer bir deyişle, ekonomik büyüme gerekli ancak yeterli olmayan bir kalkınma sürecidir. Bu harekette ekonomik büyümenin yanı sıra gelir dağılımının iyileştirilmesi de kalkınmanın temel hedeflerinden biri olarak görülmeye başlandı. Yatırım projelerinin kabul edilebilirliği, sosyal önemi nedeniyle artık giderek daha önemli hale geldi (ekutup.dpt.gov.tr/yatirim/oik573.pdf).

Literatürde iki tür sosyal fayda maliyet analizi (SFMA) yöntemi vardır: Birincisi ekonomik analiz, diğeri ise sosyal analiz (SA) olarak adlandırılır. Yatırım projeleri ülke ekonomisi perspektifinden incelendiğinden, maliyet-fayda analizi bir sosyal fayda maliyet analizi olarak kabul edilmektedir. Ekonomik ve sosyal analizde, kamu yatırım projelerinin faydaları ve maliyetleri parasal değer olarak ifade edilmelidir. Ancak çoğu kamu yatırım projesinin fayda ve maliyetlerini parasal değerde ifade etmek imkansızdır. Bunun en önemli nedeni, kamu yatırım projelerinin ağırlıklı olarak sosyal yatırımlardan oluşmasıdır. Bu tür projeleri analiz etmek için geliştirilen teknolojiye maliyet-fayda analizi adı verilir. Bu teknoloji, temel sosyal ihtiyaçları karşılamak için kamu yatırım projelerini değerlendirmek için kullanılır. Amaç, sosyal tercihleri yansıtan bir hedef düzeye ulaşmak için hazırlanan en düşük toplam alternatif projeye ulaşmaktır (ekutup.dpt.gov.tr/yatirim/oik573.pdf).

Mükemmel rekabet koşullarına sahip bir ekonomide, fiyat mekanizması kıt kaynakların etkin dağılımını arz ve talep koşullarına göre otomatik olarak ayarlayacaktır. Fiyatlar tamamen serbest piyasa sistemindeki arz ve talep koşullarına göre şekillenmekte ve alternatif bölgelerde ekonomik kaynak kullanımının fırsat maliyetini doğru bir şekilde yansıtmaktadır. Bununla birlikte, ideal rekabet koşulları ütopya olarak geliştirilmemiştir. Bu nedenle fiyat mekanizması etkili kaynak tahsisini gerçekleştirmede hiçbir zaman mükemmel sonuçlar elde edememiştir. Nitekim fiyat mekanizmasındaki sapma yatırım projelerinin fayda ve maliyetlerinin piyasa

fiyatları üzerinden ifade edilmesinde de bazı başarısızlıklara yol açmıştır. En önemli ikilem, sosyal refah ve piyasa fiyatı maliyetlerinin düşürülmesidir.

Tam rekabet koşullarında fiyat, marjinal maliyete eşittir. Daha doğrusu, fiyat, metaların ve üretim faktörlerinin gerçek kıtlık düzeyini doğru bir şekilde yansıtır. Bu, mükemmel rekabet koşullarını, özel ve sosyal faydaları benimseyen bir ekonomide ideal bir durum yaratır. Örneğin bu durum henüz ulaşılmamış mükemmel bir durumun ötesine geçmeyecektir. Bununla birlikte, genel olarak, gelişmiş ekonomilerin piyasa koşullarının, kıt kaynakları gelişmekte olan ülkelere göreceli bir fiyat mekanizması yoluyla etkin bir şekilde tahsis etme olasılığının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle piyasa fiyatları, gelişmekte olan ekonomilerin sosyal faydalarını ve maliyetlerini yansıtmaktan uzaktır [163].

Gelişmekte olan ülkelerde, mal kıtlığının derecesini doğru bir şekilde yansıtmak için fiyat mekanizmaları, sosyal maliyetler ve faydaları içeren eksikliğin giderilmesi için alınacak yatırım kararlarının piyasa fiyatlarını yansıtmaması, bazı düzeltmelerin yapılması gerekmektedir. Bu ayarlanmış fiyatlara literatürde “gölge fiyatlar” denmektedir (ekutup.dpt.gov.tr/yatirim/oik573.pdf; Bharat, 2002:2-4). Yetersiz rekabet koşullarına yol açan bazı durumları, işsizlik, enflasyon ve ülkelerin uyguladığı yüksek koruma önlemleri gibi gelişmekte olan ekonomilerin fiyat mekanizmasını zayıflatan durumlara bağlamak mümkündür. Vergilerin getirdiği pek çok olumsuz etkinin, piyasa fiyatlarını emtia kıtlığını etkili bir şekilde yansıtamaz hale getirdiği de söylenebilir.

Gölge fiyat kavramı perspektifinden bakıldığında, kısaltılmış "değiştirilmiş fiyat" ın, ekonomide mükemmel rekabet koşulları varken ortaya çıkacak fiyat düzeyini ifade ettiği anlaşılabılır. Gölge fiyatlar yalnızca hesaplamalar için kullanıldığından, bunlara muhasebe fiyatları da denir. Gölge fiyat kavramındaki gölge kelimesi, piyasadaki her popüler fiyat için farklı fiyatların düşünülebileceği anlamına gelir ancak bu, tüm konsepti kapsayan bir açıklama değildir. Çünkü gölge fiyatlar, piyasada görünmeyecek mal ve hizmetlerin fiyatlarının belirlenmesinde de kullanılabilir. Hepimizin bildiği gibi, fayda-maliyet analizinde belirli alt kavramlarda gölge fiyatlar kullanılmaktadır. Bu durumda, gölge fiyatların gelir dağılımının etkilerini içermeyenleri “etkinlik fiyatları”, içerenleri ise “sosyal fiyatlar” olarak adlandırılmaktadır [163].

Herhangi bir kamu yatırım projesinin fayda ve maliyetlerini maliyet-fayda analizi yoluyla belirlemek için, proje faydaları ve maliyetleri kapsamına nelerin dâhil edileceğini anlamak için bazı fayda ve maliyet kavramlarını tanıtmak gerekir.

4.1.4. Faydaların Belirlenmesi

Kamu yatırım projelerinden faydalar;

a. Doğrudan ve dolaylı faydalar

b. Parasal değerlerle ifade edilen ve parasal değerlerle ifade edilemeyen faydalar-bunları gerçek ve nominal faydalar olarak gruplamak mümkündür. Bu tür faydaları kısaca tanımlamak da yararlıdır.

Tabii bir kamu yatırım projesi kabul edilip uygulandığında, bazı doğrudan ve dolaylı faydalar sağlayacaktır. Doğrudan faydalar, proje ürünlerini doğrudan kullanan bireylere yönelik doğrudan faydalar olarak tanımlansa da, bireylerin onlar için ödemeye istekli oldukları fiyat bu fayda düzeyini gösterir. Bu tip bir yardımı da “birincil yardım” denir. Dolaylı faydalar, proje ürününü kişisel olarak kullananların ötesine geçen faydalardır. Dolaylı faydalar ayrıca “ikincil” veya “tali faydalar” olarak da adlandırılır [115].

Dolaylı faydaları tam olarak hesaplamak için sektörler arası girdi-çıktı analizine ihtiyaç vardır. Bu analizlerin yapılması çok önemlidir. Çünkü dolaylı faydaların toplam miktarı ülke için önemli olmasa da, dolaylı faydaların kümülatif tahminini ve sektörler ve bölgeler arasındaki dağılımı anlamak etkili bir şekilde yatırım kararları verebilir. Kamu ve özel yatırım alternatiflerini değerlendirirken, yatırımın karlılığı özel yatırımın ana hedefi olarak görülse de kamu yatırımlarının odak noktası, yatırımın toplum üyeleri için yaratacağı refah düzeyini artırmaktır. Ulusal bütçeye gelir (karlılık) sağlayan yatırımlara karar verilmesi gerekir [178]. Para birimleri ile ifade edilemeyen ancak sosyal refahı etkileyecek olan kamu kesimi harcamalarının ve yatırımlarının bu konudaki etkisi çok önemlidir. Örneğin, gelir dağılımının iyileştirilmesine, sağlık ve eğitim olanaklarına, doğal kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesine ilişkin harcamaların sosyal faydaları parasal değerle ifade edilemez. Ancak bu durumda analiz sürecinde parasal değere indirilemeyen faydalar göz ardı edilemez. Bu durumda gölge fiyatlandırma mekanizmasının benimsenmesi imkansızsa, bu durumların sözlü anlatımı çok önemlidir.

Teknolojik fayda olarak da bilinen gerçek fayda, üretim olasılığını veya tüketicilerin genel refahını artırabilir. Öte yandan, nominal fayda, göreceli fiyatlardaki değişiklikler yoluyla üretilir ve genel üretim olasılıklarını ve tüketicilerin genel refahını etkilemez. Buradaki nokta, bazı kişi veya grupların kazandığı faydaların diğerleri tarafından kaybedileceğidir. Normalde, nominal gelir, bu değerlendirmede özellikle önemli olan gelir dağılımı ile ilgilidir, ancak gerçek gelir, ister doğrudan ister dolaylı olsun veya parasal değer olarak ifade edilsin, maliyet-fayda analizine dahil edilmelidir [115].

4.1.5. Maliyetlerin Belirlenmesi Ve Sınıflandırılması

Maliyet-fayda analizinde maliyet kavramı geniş anlamda projenin terk ettiği faaliyetlerin ekonomiye yapabileceği katkıyı temsil etmektedir. Daha doğrusu, yatırım maliyeti, alternatif kullanımların faydasına, yani proje uygulaması sırasında kullanılacak ekonomik faktörlerin diğer bölgelerde kullanıldığında değerine eşittir. Faktör fiyatı, tam rekabetin hakim olduğu marjinal maliyeti temsil eder, kıt ekonomik kaynaklar (kabul edilebilir bir oranda) atıl kapasite yokluğunda tam olarak kullanılır ve hiçbir dış fayda ve maliyet yoktur. Dış maliyetler varsa, bunlar analize dâhil edilmelidir [115].

Maliyetler, doğrudan ve dolaylı maliyetler, fiili parasal maliyetler ve maddi ve manevi maliyetler olarak sınıflandırılabilir. Doğrudan proje maliyeti, doğrudan proje ile ilgili maliyeti, yani projenin doğrudan faydasını elde etmek için yapılan harcamaları ifade eder. Doğrudan proje ile ilgili giderler, kuruluş ve işletme dönemindeki harcamaları içermektedir. Projenin dolaylı maliyeti, piyasa şirketinin üretimde kullandığı kaynaklara mümkün olduğu kadar az ödeme yapmasının ancak telafi edememesinin neden olduğu zarardır. Bunlara dış maliyetler de denilebilir [137, 169]. Bir anlamda, dışsal maliyetler projenin getirdiği olumsuz dışsallıkları içerir.

Fiili maliyet döviz maliyetinden ayrıştırılırken, “parasal maliyet” projenin neden olduğu ekonomideki göreceli fiyat yapısındaki değişikliklerden kaynaklanan maliyet olarak ifade edilirken [179], “fiili maliyet” ise alternatif kaynakların maliyetini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, fiili maliyet, yatırım projesinin ikame maliyetidir, yani proje ürününe olan talebin vazgeçilmesinden kaynaklanan gelir kaybıdır. Bu kavram genellikle, kıt ekonomik kaynakların kamu veya özel sektörde kullanılması ve bunlardan birinin diğer tarafta kullanılması durumunda kaybedilebilecek gelir düzeyini ifade eder. Ancak kamu hizmetlerinin fiili

maliyetinin genellikle kamu ekonomisine aktarılan kaynakların piyasa değerine eşit olduğu söylenemez. İki sektör arasındaki kaynak aktarımı her zaman tam olarak anlaşılamadığı için tasarruf, yatırım kararları ve gelir dağılımı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir [137].

Maddi ve maddi olmayan maliyetleri birbirinden ayırmanın yolu, maliyetin parasal değerle ölçülebilip ölçülmeyeceğidir. Özellikle kamu yatırım projelerinde belirli maliyetler ve topluma getirdikleri maliyetler ölçülemeyebilir. Analizde bu tür maliyetler göz ardı edilirse, toplum farklı maliyetlere katlanacaktır.

4.1.6. Fayda-Maliyet Analizinin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Sorunlar ve Sınırlılıkları

Maliyet-fayda analizi, özellikle kamu sektöründe, kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesini sağlamak için bir karar verme tekniği olarak kabul edilmekle birlikte, bir siyasi ve sosyal ilgi tekniği olarak teşvik edilebilir [137, 152].

Kamu sektörüne en uygun projeleri seçmek, ekonomideki kıt kaynakları toplumun tercihlerine göre yönlendirmek demektir. Bu noktada sosyal tercihlerin nasıl belirleneceği çok önemlidir. Bireysel tercihlere bağlı olarak, kamu sektöründe seçim için çoğunluk kuralı bir kriter olarak kullanılırsa, alternatif projelerin hiçbirinin seçilemeyeceği ortaya çıkabilir. Arrow tarafından sistematik olarak incelenen bu duruma imkânsızlık teoremi veya teoride seçim paradoksu denir (İşgüden (1980)'den aktaran [176]).

Fayda-maliyet analizinin bir karar verme tekniği olduğu ve kamu sektörü politika yapıcıları, hükümetler ve bürokratlar için yatırım alıcılarının yönlendirici bir analizi olduğu kabul edilmelidir. Bu durumda, bu analiz etkili dağıtım sağlayacak şekilde yapılsa bile, siyasi irade ve politika yapıcılar her zaman bu sonuçlara göre hareket etmeyebilir. Yani, bürokratlar (Niskanen'in bürokrat yaklaşımı-1971) kendi bütçelerini kapama ve yetki alanlarını genişletme güdüsüyle hareket ederken, genellikle siyasi irade oyları maksimize etmek ve güçlerini korumaktır.

Projelerin faydalarının ve maliyetlerinin ölçülmesi, analizin en zor ve tartışmalı aşamasını oluşturmaktadır. Maliyet-fayda analizlerinin uygulanması sırasında bazı yatırım ve harcamaların fayda ve maliyetlerini ölçmek zor veya imkânsız olabilir. Bunun nedeni genellikle tamamen rekabetçi piyasalardan sapmalar, hükümetin ekonomiye müdahalesi veya tedarik

edilecek kamu mallarının doğası olabilir. Bu durumda, düzeltme fiyatı veya gölge fiyat devreye girer. Gölge fiyatların kullanımı, analizin en temel eleştirisini oluşturur ve bir parça bile analizi gerçeklikten koparır. Kamu yatırım projeleri genellikle büyük ölçekli yatırımlar olduğu için yatırım süresinin uzun olması risk ve belirsizliği gündeme getirmektedir. Bu ise analizin karmaşık hale gelmesine neden olur.

Maliyet- fayda analizi, özellikle yarı kamusal mal ve hizmetlerin eksikliği, bu mal ve hizmetleri tüketen bireylerin yanı sıra kamu yararını azaltmış ve üçüncü kişileri etkileyecek şekilde dışsallıklara bakılmaksızın bireyin özel faydalarını tam olarak yansıtmıştır. Yarı kamusal ürün ve hizmetlerin ürettiği dışsallıklar parasal değerle ifade edilemeyecek kadar çoktur. Örneğin, yüksek öğretim aşamasında üretilen özel faydalar, yani eğitim hizmetlerinin yarı kamusal mal ve hizmetleri, bir kişinin mezuniyet sonrası maaşı veya fayda işlevindeki maaş artışı olarak kolayca hesaplanabilir. Ancak ekonomik ve sosyal gelişme ve ilerleme gibi dışsallıkların ifade edilmesi, parasal değerde topluma yansıyan suç oranının düşürülmesi genellikle mümkün değildir.

4.1.7. Kamu Yatırımlarında Dış Kaynak Kullanılan Bazı Alanlar

Kamu sektörünün piyasa mekanizmasına benzer bir kaynak tahsis mekanizması ve fiyatı yoktur. Kamu sektöründe, bir sosyal seçim mekanizması (sandık) kaynakları tahsis eder. Ancak, alternatif kamu projelerini listelemek ve maliyet-fayda analizi yoluyla karar vericilere sunmak çok faydalı olacaktır. Bu nedenle, kamu projelerinde ilgili projelerin sıralanması ve iyi ürünlerin üretilmesinin faydalarının değerlendirilmesi için fayda-maliyet analizine ihtiyaç duyulmakta ve işlevlerinin piyasadaki fiyat mekanizmasına benzer olması beklenmektedir [167].

"Kıtlık" konusu ekonomik temeli oluşturur. Kıtlığın, piyasada günlük kullanımda ifade edilen mal ve hizmetlerin eksikliği dışında farklı anlamları vardır. Ekonomistler, kıtlık kavramı için toplumu aynı anda oluşturan tüm bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli kaynak bulunmadığına işaret etmektedir. Bu nedenle insan ihtiyaçları karşısında nadiren kullanılan alternatif kaynakların kullanımı şekillenmiştir [180]. Bu nedenle ister kamu ister özel sektörde olsun, bu alternatiflerden hangisinin yatırımı transfer edeceğini belirlemek için belirli analitik yöntemler kullanılır.-

Ülke tarafından üretilen ve sağlanan mal ve hizmetlerin türüne bağlı olarak, kamu yatırım projelerine maliyet-fayda analizi uygulama olasılığı farklılık gösterecektir. Çünkü ülke tarafından üretilen ve sağlanan tüm mal ve hizmetler aynı faydayı sağlamaz. Bazı mal ve hizmetler tamamen bölünmez nitelikte gelir sağlarken, diğerleri tamamen özel gelir sağlar. Bu nedenle milli savunma, iç güvenlik, sağlık, eğitim ve ulaşım alanlarında kullanılabilecek verimlilik analizinin birbirinden farklı olması gerekmektedir [137]. Fayda maliyet analizi uygulamaları, çeşitli kamu mal ve hizmetlerinin üretiminde bulunabilir.

4.1.7.1. Sağlık hizmetlerinde dış kaynak kullanımının fayda maliyet analizi

Genel olarak tüm işletmelerde olduğu gibi, hastaneler tarafından çeşitli nedenlerle dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir. Bu durumda genellikle hastanede; organizasyonel, finansal, kalite, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, gündem kullanımından kaynaklanan finansal, teknik, pazarlama ve hukuki nedenlerle dışarıdan temin edilir.

Hastanelerde dış kaynak kullanımının faydaları aşağıda sıralanmıştır [4];

- a. DKK, hastanede rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olur.
- b. Hastanelerde DKK, esnek bir yönetim yaklaşımına sahip olmaya katkıda bulunur.
- c. Hastanelerde DKK, işletim verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunur.
- d. Hastanelerde DKK, hastalar ve çalışanlar açısından dış paydaşların ve iç paydaşların memnuniyet düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunur.
- e. Hastanelerde DKK, işletme maliyetlerinin düşürülmesine katkıda bulunur.
- f. Hastanelerde DKK, yönetimdeki karmaşıklığın ortadan kaldırılmasına katkıda bulunur.
- g. Hastanelerde DKK, işletmenin temel yeteneklerine odaklanmasına katkıda bulunur.
- h. Hastanelerde DKK, tıbbi teknolojinin gelişmesinden yararlanmayı mümkün kılmaktadır.
- i. DKK, hastane hizmetlerinin kalitesini iyileştirmeye yardım sağlar.
- j. DKK, hastanenin operasyonel riskini azaltmaya yardımcı olur.
- k. Hastanelerde DKK zamandan tasarruf etmeyi mümkün kılar.
- l. Hastanelerde DKK, işletmede modern bir yönetim yaklaşımı sağlamayı mümkün kılar.
- m. Hastanelerde DKK, işletmenin organizasyonel bağlamda küçülmesine izin verir.
- n. Hastanelerde DKK, iş başarısının artmasına katkıda bulunur.
- o. Hastanelerde DKK, işletme kaynaklarının etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlar.

- p. Hastanelerde DKK, yatırım harcamalarının azaltılmasına katkıda bulunur.
- q. Hastanelerde DKK, ticari faaliyetler için karar alma süreçlerinin hızlanmasına katkıda bulunur.
- r. Hastanelerde DKK, işletmenin hasta ihtiyaçlarına odaklanmasına izin verir.

Toplumda artan sağlık talebi, nüfusun artması ve yaşam süresinin uzaması nedeniyle, teknolojinin gelişmesi politika yapıcıların kıt kaynaklarla daha fazla sağlık hizmeti sunmasına veya artırmasına neden olmuştur. Genel olarak bu soru, hangi popülasyonların tahsis edilmesi gerektiği, hangi hastalıklar ve hangi müdahale kaynaklarının tahsis edilmesi gerektiği konusunda rasyonel kararların önemini artırmaktadır. Örneğin; karar vericiler, "Hastane yöneticileri her yeni teknolojiyi satın almalı mı?", "Bireyler yıllık sağlık kontrolü talep etmeye teşvik edilmeli mi?" ve "Pahalı yeni bir ilaç pozitif listede mi olmalı?" gibi daha spesifik sorulara yanıt aranmalıdır.

Sağlık sektöründeki maliyet-fayda analizi, çeşitli yatırımlara uygulanabilir ve çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Uygulanabilecek bir politikayı örnek alacak olursak, bebek ölümlerinde düşüşe yol açan koruyucu sağlık hizmetlerinden kaynaklanmaktadır. Sağlıklı yaşam eğitimi, beslenme eğitimi, sigarayı bırakmak için Sağlık Bakanlığı tarafından dağıtılan bedava ilaçlar gibi politikalar nedeniyle hastalık sayısı azalmıştır. Birçok yatırım örneği verilebilir. Bu politikaların faydaları, uzun vadeli yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ve insanların yaşam süresinin uzatılmasının yanı sıra ülkeye getirdikleri sağlık harcamalarının azalması olarak hesaplanabilir. Harcama, hesaplama sonucuna göre uygulanırsa sağlık harcamaları daha etkin hale getirilebilir.

3.7.2. Eğitim Hizmetlerinde Fayda Maliyet Analizi

İlköğretim seviyesi, bir ülkenin gelişmişlik seviyesinin en önemli göstergelerinden biridir. Bu nedenle, yüksek sosyal faydaları nedeniyle, ilköğretim seviyesi devlet tarafından tam bir kamu malı olarak kabul edilir, ücretsiz ve zorunludur. Orta öğretimde, özellikle yüksek öğretim düzeyinde, kişisel çıkarlardaki artış, bu metanın serbest piyasa sisteminde üretilmesine yol açar. Çünkü kişisel çıkarlar ve getiriler sosyal çıkarları aşar. Bu bakımdan eğitimi yarı kamusal bir mal olarak tanımlamak daha doğru bir yaklaşımdır çünkü özel ve kamu kesimleri tarafından ortaklaşa yürütülmektedir [181]. Kıt kaynakların ekonomik kalkınmaya ve gelişmeye katkı sağlayacak en verimli sektör ve alanlara aktarılması ve bu kaynakların etkin kullanılması için

kamu yatırımlarının karlılığı çeşitli analiz yöntemleriyle hesaplanmaya çalışılmakta ve birçok sektör gibi eğitim alanı bu çalışmaların konusudur [182].

Eğitimin özel ilgi alanlarının yanı sıra topluma önemli sosyal faydaları olduğu söylenebilir. Örneğin, biri için dört yıllık bir üniversite çalışmasının maliyet-fayda analizini hesaplırsak, maliyet o kişinin harcamasına eşit olacaktır (öğrenim ücretleri, öğrenim sırasında kaybedilen diğer gelirler vb. gibi doğrudan harcamalar). Özel çıkarlar, üniversite mezunu olmanın bireysel beklentisinin geliri ile lise mezununun geliri arasındaki farka eşit olacaktır. Çalışma hayatının 40 yıl sürdüğünü varsayarsak, tüm hayatı boyunca (dolayısıyla üniversite) elde edeceği faydaları bugünkü değerine düşürerek yüksek öğretim yatırımlarının geri dönüş oranını belirlemek mümkün olacaktır [183]. Eğitimli bir bireyin içinde yaşadığı topluma katkısı, yarattığı katma değer olacaktır. Olumlu kültürel dışsallıklara sahip olacağı, yaşadığı ülke için bilimde ve ekonomide katma değer yaratacağı, yani sosyal refahı yüksek bir insan olacağı söylenebilir.

3.7.3. Bayındırlık Hizmetlerinde Fayda Maliyet Analizi

Bayındırlık, belirli bir bölgenin geliştirilmesi, yaşam standartlarının iyileştirilmesi ve güzelleştirilmesi için yürütülen faaliyetlerdir. Enerji, gaz boru hattı, telekomünikasyon, su ve kanalizasyon, katı atık toplama ve bertarafı, barajlar, sulama kanalları veya yollar için hizmetleri içerir [184]. Maliyet-fayda analizinin ilk kullanımı, teorik kullanım ve yaygın olmayan kullanım bayındırlık projelerinde gerçekleştirilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1936'da su kaynakları değerlendirmesi üzerine yapılan çok sayıda çalışma bu teknolojinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Aslında, federal hükümetin sel kontrol programına mali desteği, ancak elde edilen faydaların maliyetleri aşması durumunda sağlanabilir [137]. Fayda-maliyet analizinin en yaygın olarak kullanılan alanı, su kaynaklarının geliştirilmesi, enerji üretimi, tarımsal sulama, sel ve sel kontrolü ve artan içme suyu kaynakları gibi çevresel, tarımsal ve enerji ihtiyaçlarını karşılayabilecek birçok dış faydayı içeren bayındırlık işleri projeleridir. Bu projelerin maliyet-fayda analizi kamu yararı açısından çok önemlidir [181].

3.7.4. Ulaştırma Projelerinden Havalimanı Yatırımlarında Fayda Maliyet Analizi

Bir anlamda üretim, metaların şeklini veya konumunu değiştirerek metaların değerini artırmak olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, nakliye hizmetlerini üretimin bir parçası olarak ele almak

gerekir. Ulaştırma hizmetlerinin gelişme düzeyi ile ekonomik gelişme düzeyi arasında yakın bir ilişki vardır. Günümüz ekonomisinde ülke demiryolu, deniz ve hava yolu taşımacılığında tekele sahiptir. Bu hizmetlerin durumunu kurmak, yönetmek ve kontrol etmektir [185].

Genel olarak karayolu yapım ve bakım projeleri, hava alanları, metrolar, tüneller, köprüler vb. yatırımlar maliyet-fayda analizinin yaygın olarak kullanıldığı alanlardır. Bu projeler arasındaki fark; mevcut yoldan yeni yola aktarılan trafik akışı, daha önce mevcut yol üzerindeki trafik akışı dahil edilmemiş olsa bile, yeni yola bağlı trafik akışı olarak sınıflandırılabilir.

Bu projelerin faydalarından bazıları şu şekilde sıralanabilir [115];

- a. Araç işletme maliyetlerinden tasarruf,
- b. Yol bakım ve onarım maliyetlerinden tasarruf,
- c. Zamandan tasarruf,
- d. Trafik kazalarında azalma.

Ulaşım projelerine yapılan yatırım çok büyük olduğu ve proje ömrü çok uzun olduğu için maliyet-fayda analizi kamu ekonomisi için çok önemlidir. Projenin yaşam döngüsü boyunca havalimanları, köprüler, karayolları veya demiryolları gibi yatırımların fayda ve maliyetleri hesaplanmalı ve karşılaştırılmalıdır. Bu analizler olmadan büyük ölçekli yatırımlar yapmaya başlarsanız ekonomide çok büyük kayıplara neden olabilir.

Havaalanı projeleri ekonomik, sosyal, ekolojik, kültürel vb. çevrelerini kökten değiştiren ve bölgelerine dinamizm katan projelerdir. Başka bir deyişle, bu projeler istihdam yaratıyor, ulaşım maliyetlerini düşürüyor, bölgelerindeki ulaşım tesislerinin gelişimini teşvik ediyor, turizmi ve ticareti destekliyor ve şehirlerin büyüme eğilimini destekliyor denilebilir.

Kamu harcamalarının çok fazla olduğu ve proje ömrünün uzun olduğu ulaşım projelerinde en önemli yatırımlardan biri olan havalimanı yatırımı, fayda-maliyet analizi yapılmazsa uygulanmamalıdır. Diğer ulaşım yatırımları gibi, maliyet-fayda analizi de havalimanı projelerinin ekonomik değerlendirmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır [186]. Ancak, havalimanı yatırımının geri dönüş maliyetini analiz ederken, odaklanmamız gereken en önemli konu sosyal faydalardır. Aslında bu analizler için sadece kurulum maliyeti, bakım işletme maliyeti ve havalimanı işletme geliri kullanılırsa, havalimanı yatırımı verimsiz görünecektir. Havaalanı yatırımının geliri olarak nakit akışı, kişisel fayda için zaman tasarrufu, araç işletim

maliyetlerinin azaltılması, bölgesel istihdam üzerindeki etki ve diğer sosyal faydalar da havalimanı yatırımında dikkatle hesaplanması gereken ince farklardır.



5. ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANILAN BAZI ALANLARDA FAYDA MALİYET ANALİZİ

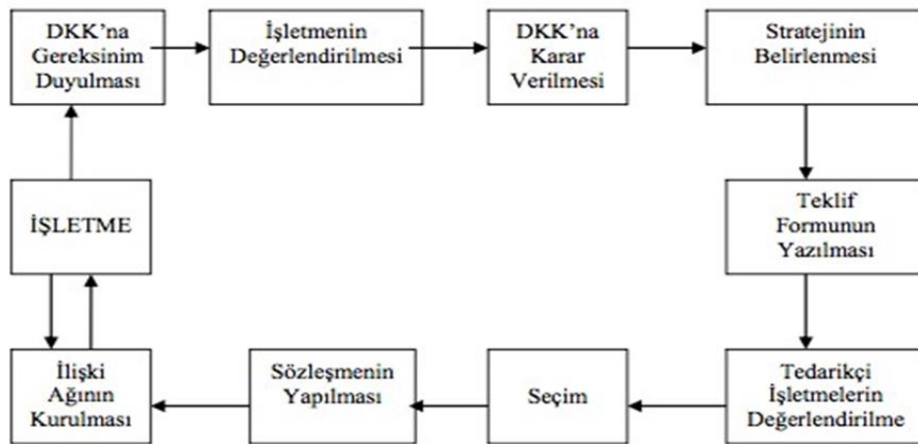
5.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZEL İŞLETMELERDE UYGULAMA AŞAMALARI

Dış kaynak kullanımı uygulamasının aşamaları sırasıyla;

- Dış kaynak kullanımı ihtiyaçları
- İş değerlendirmesi
- Stratejilerin oluşturulması
- İhale formunun hazırlanması
- Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve iş süreci ile biter [57].

Bu süreç Şekil 8’teki gibi özetlenebilir.

Dış kaynak kullanımı uygulama aşamasının ilk adımı, dış kaynak kullanma ihtiyacıdır. Bu aşamada, şirketin temel faaliyetlerini ve eylemlerini kendi yeteneklerinin ötesinde dış kaynaklardan temin etmesi gerekiyorsa ve bu faaliyetler temel faaliyetlerinin uygulanmasına engel teşkil ediyorsa, şirket bu aşamada bir dış kaynak yöntemi seçmek isteyebilir. Aslında, önceki bölümlerde de değinildiği gibi, işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin maliyetleri en aza indirmek, temel faaliyetlerine daha fazla dikkat etmek, riskleri en aza indirmek, küreselleşme, teknolojik gelişme ve artan rekabet gibi pek çok neden vardır [57, 187].



Şekil 8: Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları[57].

Bir kuruluşun dış kaynak kullanımı gerektiğinde, önce bir iç değerlendirme yapması gerekir. Bu doğrultuda şirketler öncelikle dış kaynak kullanımını hangi alanlarda kullanacaklarını belirlemeli, şirket üst yönetimi, stratejistleri ve diğer yöneticilerin temel becerilerini ve ana faaliyet alanlarını buna göre değerlendirmelidir. İş değerlendirmesinin bir sonucu olarak, temel iş alanı dışındaki temel yeteneklere ve faaliyetlere dış kaynak sağlamaya odaklanılmasına karar verilmelidir [187]. Bir işletme dış kaynak kullanmaya karar verdiğinde, öncelikle stratejisini stratejik yönetim sürecinde formüle etmelidir, çünkü dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerine odaklanan stratejik bir karardır. Strateji oluşturma genellikle üst yönetim ve stratejistler tarafından yürütülen bir süreçtir. Bu nedenle işletmenin fonksiyon ve faaliyet alanları hizmet kalitesi, maliyeti, hizmet türü ve miktarı dikkate alınarak belirlenmelidir [16]. İşletmelerin stratejileri oluşturulduktan sonra teklif formu hazırlanmalı ve buna göre dış kaynak kullanımı yapılacak iş seçilmelidir. Teklif formunun hazırlanması süreci, tedarikçi işletmelerin işi aldıklarında sergilemek istedikleri çözümleri, fiyatı ve diğer koşulları içeren kapsamlı bir formdur. Bu form; genel tanım, iş geçmişi, genel koşullar, beklenen hizmet seviyesi, seçim yöntemi başlıkları altında detaylandırılmıştır [188].

Teklif formunu hazırladıktan sonra firma alternatif tedarikçileri karşılaştırarak en uygun firmayı seçmeye çalışacaktır. Bu aşamada, tedarikçinin işini değerlendirmek için iki yöntem kullanılır. Bunlar; dış kaynak kullanımından tek başına sorumlu olacak bir yönetici atayarak veya tek bir yönetici yerine dış kaynak kullanım komitesi kurarak dış kaynak kullanım sürecini bu komite ile tutarlı bir şekilde yürütmektedir [187]. Bu iki temel yöntemden dolayı firmalar genellikle fiyat faktörünü göz önünde bulundurarak alternatifler arasından en uygun dış kaynak hizmet sağlayıcısını (tedarikçi) seçerler. Fiyat faktörünün maliyetleri düşürme amacını karşılaması gerektiğinden, bu, şirketlerin dış kaynak kullanımını kullanmasının ana nedenlerinden biridir [57]. Taşeronların tekliflerini değerlendirirken, şirketin istikrarı, mali yapısı, güvenilirliği, yetenekleri, yönetim organizasyonu, teknik yapısı, esnekliği, hizmet yetenekleri, çalışan eğitim seviyeleri ve dış kaynak kullanım planları gibi kriterleri de dikkate almaktadır.

Firmalar en uygun tedarikçileri belirledikten sonra ilgili firmalarla sözleşme imzalarlar. Sözleşmenin hazırlanması, her iki tarafın da çok dikkatli olması ve dikkat etmesi gereken bir aşamadır. Bu aşamada aşağıdaki kriterler çok önemlidir [188]:

- a. Tüm şüphe ve şüpheleri ortadan kaldırmak için sözleşmeyi açık, özenli ve kapsamlı bir şekilde hazırlamak,
- b. Her iki taraf olarak sözleşmenin şartlarını anlamak ve kabul etmek,
- c. Sözleşme konusu ile ilgili tanımlara yer vermek,
- d. Sözleşmede ödeme, temerrüt, teminat / teminat gibi detaylı mali durumların yer alması,
- e. Alt yüklenici incelemesi sırasında tercih edilen raporlama sistemini belirlenmesi,
- f. Taşeron ile şirket arasındaki haberleşmede alt yüklenicinin sahip olması gereken elektronik ekipman ve diğer ekipmanların belirlenmesi,
- g. Tedarik ilişkisinin geçerlilik süresi sözleşmede açıkça belirtilmesi,
- h. Tedarikçinin başarısı / başarısızlığı durumunda alınması gereken teşvik ve cezaların belirlenmesi,
- i. Taşeronların performans değerlendirmesinde kullanılan standartların belirlenmesi gibi kriterlerdir.

Dış kaynak kullanımının son aşaması, geçiş sürecinin planlanması ve dış kaynak sözleşmesinin uygulanması, ayrıntılı bütçelerin hazırlanması, tedarikçilerin işe alınması ve yönetim için gerekli fonksiyonların ve planların resmi olarak başlatılmasıdır [188]. Bu aşamada dış kaynak sağlayıcı ile işletme arasında etkin bir iletişim ağı kurmak çok önemlidir. Çünkü taraflar arasındaki sözleşme, çevre koşulları, teknolojik gelişme ve artan rekabet gibi etkenler nedeniyle bir süre sonra değişebilir. Bu nedenle, dış kaynak kullanımının başarılı bir şekilde yürütülmesi için taraflar arasında güçlü bir bağlantı gereklidir [57]. Dış kaynak kullanımı süreci, işletmenin dışarıdan aldığı tüm faaliyetlerin tamamlanması ve projenin tamamlanması ile sona erer. Sözleşme taraflarının anlaşmaya varması ve sözleşme bitiş tarihinin sözleşmede yazılı olarak belirtilmesi ile süreç sona erer, firma ilgili tedarikçi firmadan hizmet almak istemiyorsa burada işlem tamamlanır [41].

5.1.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı Ve Fayda Maliyet Analizi

Türkiye'de lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı sürecine fayda-maliyet açısından bakıldığında, Türkiye'de lojistik sektörünün dış kaynak kullanımı için elde edilen bulgular ışığında faaliyet gösteren 800 üretici ve işletme hakkında bir araştırma yapılmıştır; çoğu işletme ulaşım, gümrük prosedürleri ve trafik-filo yönetimi gibi süreçlerde dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Bir imalat işletmesinde lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile yapılan araştırma da elde edilen bulgularda, faaliyet gösterdikleri işletmeler nedeniyle dış kaynak

kullanımı ve tercihleri, sektörün yapısı, iş sektöründeki konumu, tecrübesi, çalışan sayısının değiştiği belirlenmiştir [22, 189]. Türkiye'de dış kaynak kullanan bir sanayi şirketinde dış kaynak kullanımı çalışması yapmış ve bu çalışmada, şirketin araştırmasından elde edilen sonuçlara dayanarak, çalışan sayısı ile kurumsal dış kaynak kullanımı arasında ilişkinin olduğu, diğer yandan şirketin ulusal / uluslararası bir şirket veya yerel bir şirket olması dış kaynak kullanımını etkilemediği, kurumsal çalışan sayısındaki değişimlerin lojistik dış kaynak kullanımının hızını ve sürdürülebilirliğini büyük ölçüde etkilediği gözlemlenmiştir [190].

Bazı çalışmalar, lojistik sektöründeki dış kaynak kullanımının işletme maliyetleri üzerindeki etkilerini belirlemeye odaklanmıştır. Bu çalışmalardan birinde Barlın [191] dış kaynak kullanımının nedenlerini açıklamıştır. Outsourcing maliyet kontrolü adlı bir üçüncü taraf lojistik şirketi üzerinde analiz yaptığı çalışmada incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dış kaynak kullanımı daha çok maliyet avantajları olduğu için tercih edilmekte ve işletmelere dış kaynak sağlamanın temel faydası birim maliyetlerin net ve doğru tanımlanabilmesidir. Lojistik sektörü Capital500 sıralamasında ilk 500 sanayi kuruluşu arasında bulunan ve işletim 97 işletmeleri dış kaynak kullanımına sebep inceleyen araştırma bulguları ışığında; araştırmaya dâhil işletmelerin çoğunlukla ulaşım, gümrük, depo, antrepo, sigorta ve taşıma gibi alanlarda dış kaynak kullanımı; işletmelerin %61'inde fason tedarikçi işletmeleri fayda-maliyet açısından tercih etmektedir. Dış kaynak kullanımının nedenlerinde maliyetlerin belirlenmesi, öncelikle maliyetlerin azaltılması ve sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesi olduğu bulunmuştur [192]. Çimento fabrikası distribütörlerinin lojistik faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı ile ilgili bir araştırmadan elde edilen sonuçlar; yukarıda belirtilen işletmelerin dış kaynak kullanımı durumunda nakliye maliyetlerinin %51,76 azaltılacağı belirlenmiştir. Buna göre, şirketin nakliye süreçlerinde fayda-maliyet süreci açısından dış kaynak kullanması önerilmiştir [55].

Ege bölgesinde lojistik sektörde faaliyet gösteren bazı işletmelerin çalışmalarında dış kaynak kullanımının incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular; ulaşım, gümrük / ajans operasyon ve depo hizmetleri gibi çoğu dış kaynaklı olan, işletmelerin çok azı sadece bir lojistik sağlayıcı şirket ile çalışmakta, işletmelerin %82'si lojistik sağlayıcı firmalar ile sözleşmeler yapmakta ve bu sözleşmelerin uzunluğunun 6 ay ve 3 yıl arasında değiştiği gözlemlenmektedir. İşletme seçiminde en önemli kriterlerin hizmet kalitesi, güçlü sermaye, fiyat, problem çözme yeteneği ve hizmet ağı olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bir başka bulgusu da lojistik şirketlerinin verimlilik iyileştirmeleri, esneklik, stratejik ortaklık anlayışı, maliyet avantajları ve hızlı yanıt

ile ilgili konulardan yararlanacağıdır [193]. Madencilik, süt ve süt ürünleri, makine imalatı, paketlenme, tarım, tekstil, plastik, mobilya ve otomobil endüstrileri; lojistik faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı üzerine yapılan bir çalışmada, dış kaynak kullanımı işini belirlemenin temel nedeni lojistik maliyetlerin payını en aza indirmektir. Ürün satış fiyatları ve işletme karlılığı üzerinde olumsuz etkisi vardır. Ayrıca lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımının etkin bir şekilde kurumsal faaliyetlerin ana alanlarına yoğunlaştığı, hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve fayda-maliyet analizinde rekabet avantajı sağlandığı gözlemlenmiştir [54].

Ahşap orman, paketlenme, bilişim, cam, seramik, çimento, çelik, enerji, petrol, elektrik ve elektronik, gıda, hizmetler, ilaç, inşaat, kimya, lojistik, madencilik, otomobil, perakende, telekomünikasyon, tekstil gibi önemli alanlarda yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularda dış kaynak kullanımı önemli bir yer tutmaktadır. Turizm ve taşımacılık sektörlerinde %72,1 oranında lojistik aktivitelerinde dış kaynak kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanan işletmelerinin %41,9'u lojistik hizmet veren şirketlerin satış temsilcileri aracılığıyla bu faaliyetlerden yararlanma eğilimindedir. Lojistik harcamalarının %35,5'i, dış kaynak kullanımının en fazla %20'si tahsis edilmektedir. Dış kaynak kullanımının lojistik faaliyetlerinde çoğunlukla gümrükleme, nakliye ve sigortada kullanıldığı bulunmuştur [194]. Türkiye'de lojistik alanında dış kaynak kullanımı yapan işletmelerin çoğunlukla dış ulaşım ve gümrük prosedürlerinde fayda-maliyet açısından dış kaynak kullandığı belirlenmiştir.

Lojistik sektöründe dış kaynak hizmetlerinin kalitesi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Çelik boru üretim firmalarının lojistik sürecinde dış kaynak kullanımı incelenmiş; en çok dış kaynak kullanılan faaliyetlerin tedarik ve dağıtım süreci olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, lojistik hizmet sağlayıcıların tercihi hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyattır. Araştırmadan elde edilen fayda-maliyet açısından bakıldığında, bu işletmelerin kurulduğu günden bu yana dış kaynak kullanımını benimsemiş olmasıdır) [67]. İstanbul'da lojistik sektöründe faaliyet gösteren 5 firmanın 115 çalışanı üzerinde yaptığı araştırmaya göre sonuçlar çıkarılmış ve dış kaynak kullanımının kalite açısından fayda ve maliyetlere etkisi incelenmiştir. Dış kaynak kullanımının hizmet kalitesini artırabileceği tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımının süresi ve maliyeti ile yatırım miktarı artış göstermiş ve hizmet kalitesi de iyileşmiştir [56].

Bazı araştırmalar lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının nedenlerine odaklanmaktadır. Çabuk, vd. [195] tarafından yapılan çalışmadan elde edilen sonuç, ISO 500 işletmesindeki 10

işletmenin lojistik sürecinde işletmenin dış kaynak kullanımının analiz edilmesi, yukarıda belirtilen işletmelerin fayda ve maliyetlerin belirlenmesi açısından dış kaynak kullanımının nedeni, diğer lojistik faaliyetlerin işletilmesinden maliyet avantajı elde edilmesidir. Müşteri memnuniyeti açısından da söz konusu firmaların sürekli dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Lojistik hizmeti sağlayıcı firmaları değerlendirirken araştırmaya dahil edilen firmaların çoğunun aynı firma ile aynı anda işbirliği yapmayı tercih ettiği görülmektedir. Ayrıca, bir dış kaynak kullanımı işletmesindeki çalışan sayısı ile sektör deneyiminin süresi, satış hacmi ve dış kaynak kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda Yiğid [69] lojistik dış kaynak kullanımı üzerinde çalışmış ve KKTC'de faaliyet gösteren şirketler dış kaynak kullanımı fayda ve maliyetler açısından uygulamıştır. Çalışmaya katılan firmaların yaklaşık %50'si lojistik faaliyetlerini dış kaynaklardan elde etmeyi umarken, bunun nedeninin maliyetleri düşürmek ve müşteri memnuniyeti beklentilerini daha iyi karşılamak olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu araştırmadan elde edilen bir başka bulgu da dış kaynak kullanmayan firmaların bu tür uygulamaların varlığından haberdar olmadıklarıdır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre işletmenin büyüklüğü ile lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akyıldız [196] tarafından yapılan bir çalışmada, dış kaynak kullanımını etkileyen faktörler lojistik sürecindeki maliyet ve faydaları analiz etmiş; belirlenen organizasyon yapısı ve yönetim davranışı, organizasyonel karmaşıklık, yatırım gereksinimleri, rekabet yapısı, piyasa yapısı, kanunlar, yönetmelikler ve standartlardır.

5.1.2. Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi

Hazır giyim ve tekstil endüstrisinde fayda ve maliyet uygulamaları sürecinde dış kaynak kullanımı uygulamaları üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Araştırmaların bir kısmı, dış kaynak kullanımının tekstil ve konfeksiyon sektöründeki iş performansı üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımı sürecinde, işletmelerin ikincil olarak tercih ettiği yemek pişirme ve yıkama gibi dış kaynak kullanımı sonucu fayda ve maliyet etkisini inceleyen araştırmalardan elde edilen bulgularda bu hizmetlerin dışardan alınmasının faydalı olduğu sonucuna varılmıştır [70]. Ayrıca firmaların dış kaynak kullanımının temel nedeninin: öz yeterlilik ve faaliyet alanlarına daha çok dikkat ederek ürün kalitesini artırmak olması maliyetler ve faydalar açısından önemli

olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, dış kaynak kullanımının iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımı sürecinde en önemli faktör taşeron seçimidir. Ama karşılaştıkları en yaygın sorun taşeron şirket üzerinde kontrol kaybı, uzun vadeli dış kaynak seçimi yerine, bu konuda günü kurtarmak odaklanarak görünümlü olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren şirketler, genellikle yemek, üretim, hizmetler, dağıtım ve nakliye hizmetleri gibi ana işlerinin dışındaki hizmetleri dış kaynak olarak almaya daha meyillidir. Sonuç olarak, yukarıda bahsedilen hazır giyim firmalarının uzun vadeli merkezileştirilmiş dış kaynak kullanımının firmanın performansı üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olacağına işaret edilmektedir [71].

Tekstil ve hazır giyim sektöründe fayda ve maliyetlerin değerlendirildiği dış kaynak kullanım sürecinin tedarik zinciri ile ilişkili olduğu çalışmalar da bulunmaktadır. ISO ilk ve ikinci 500 sıralamasında yer alan toplam 87 işletme üzerinde yapılan incelemede, bu işletmelerin tedarik zincirinin ana faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının, 52'sinin dış kaynaklı, 35'inin kendilerinin yaptığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar neticesinde, bu şirketlerin genellikle tüm büyük tedarik zinciri faaliyetlerinin maliyetine odaklandığı, depolama ve envanter yönetimi faaliyetlerinin dış kaynak kullanımının çok düşük olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan şirketler genellikle nakliye faaliyetlerini dış kaynak olarak kullanma eğilimindedir. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin tedarik zinciri faaliyetlerinde dış kaynak kullanım düzeyinin ideal düzeye ulaşmadığı, dolayısıyla gerekli rekabet avantajı düzeyini elde edemediği ortaya çıkmıştır.

5.1.3. Turizm ve Otelcilik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi

Turizm ve otelcilik sektöründe de fayda ve maliyetlerin analizi açısından dış kaynak kullanım süreci üzerine birçok çalışma uygulama yapıldığı görülmektedir. Bazı araştırmalar, turizm ve otel endüstrisinde dış kaynak kullanımının avantajları ve riskleri / dezavantajları ve iş performansı üzerindeki etkisi üzerine odaklanmıştır. Demirel [66] tarafından yürütülen araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, şehir ve plaj otelleri açısından en önemli bölge olan Antalya'da ve örgütsel performans açısından Ankara'da da dış kaynak kullanımı, yararları, riskleri ve etkileri açısından otel yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Sezonluk otellerin dış kaynak faydaları dış kaynak kullanımının risklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka bulguya göre, mevsimlik veya kalıcı otellerde dış kaynak kullanımının organizasyonel performans açısından bir fark olmadığı tespit edilebilmekte ve

Antalya'daki otel operasyonlarının dış kaynak kullanımı incelenmiştir. Dirlik [7] tarafından yürütülen araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda; otel işletmeleri nedenleri, dış kaynak kullanımı, örgütsel performans kaygısı maliyetleri en aza indirmek, kalitesini arttırmak, karlılığı arttırmak ve verimliliği sağlamak olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, otel yöneticilerinin %40,4'ünün dış kaynak kullanımının fayda ve maliyetler açısından otellerin işlerinin genel performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu da "her şey dahil oteller" in dış kaynak kullanım alışkanlıkları açısından diğer otellerden farklı olmadığı, ayrıca otel dış kaynak kullanımının çalışan sayısı ve yatak sayısı gibi faktörlerden dolayı farklılık göstermeyeceği sonucuna varılmıştır. Hangi finansal performansı üzerinde dış kaynak etkisi olduğunu Muğla ilinde faaliyet alanları açısından faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan yöneticileri üzerinde incelenmiştir. Sahiplik türü işletmeler ile dış kaynak kullanımı arasında önemli bir ilişki olduğu ve ulusal zincir otel işletmelerinin aile ve bağımsız otel işletmelerinden daha fazla dış kaynak kullanma eğiliminde olduğu bulunmuştur.

Literatürdeki bazı araştırmalar, turizm ve otelcilik sektörlerindeki şirketlerin dış kaynak kullanımının tercih edildiği ve şirketler üzerinde maliyet etkilerinin olduğu alanlara odaklanmaktadır. Güçlütürk [197] tarafından yürütülen araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda; otel işletmeleri, yiyecek ve içecek hizmetleri dışarıdan yapmaları durumunda otelin karlılığa geçildiği görülmüştür. Dirlik [7] tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya dâhil edilen dış kaynak kullanımı için başlıca otel tercih alanları şunlardır: su sporları, mağazalar, berberler, kaplıcalar, sağlık merkezleri, tanıtım ve reklamcılık, çamaşırhane faaliyetleri. Tetik ve Ören [32], Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapmış ve dış kaynak kullanımı yapan otel firmalarının araştırma sonuçlarını incelemiştir. Söz konusu otelin ana iş kolunda yer alan alanlara ek olarak dış kaynak kullanımının %75'i oranından çok işi dışarıdan aldığı sonucuna varılmıştır. Bu hizmetlerin, temizlik, çamaşırhane hizmetleri, teknik hizmetler, yüzme havuzu bakımı, bahçe peyzajı, eğitim, personel alımı, tanıtım ve reklam hizmetleri, animasyon faaliyetleri, güvenlik gibi hizmetlerin fayda ve maliyetler açısından dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak değerlendirilen süreçler olduğu görülmektedir.

Örnek vermek gerekirse bir otele kaydıraklı havuz yapmanın fayda maliyet oranına bakalım;

Kaykay yaptırmanın faydası yaz için 150.000 diyelim

Maliyet ise: İnşaat maliyet 50.000 lira

Bakım maliyeti:5000 lira

İşçi maliyeti: 3500 lira toplam maliyet: 58.500 lira

Fayda maliyet oranı: $150.000/58.500=2,56$

Kaykay yaptırmama durumunda olan fayda ve maliyet oranı bundan büyükse inşa edilmemelidir.

5.1.4. Üretim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi

İmalat sektöründeki dış kaynak kullanımı aşamalarında da fayda maliyet analizi uygulamaları ile ilişkin birçok süreç bulunmaktadır. Araştırmaların bir kısmı turizm ve otelcilik sektöründeki işletmeleri dış kaynak kullanımının nedenlerine odaklanmıştır. Hüseyinzade [198], imalat sanayinde dış kaynak kullanımı yapan bir işletme tarafından yürütülen bu çalışmalardan, araştırmaya dahil edilen işletmenin dış kaynak kullanımı sonucunda incelediği araştırma bulgularına göre girişimin amacına uygun olarak yapılmıştır. Temel amaç olarak maliyet düşürme, kaliteyi artırma, temel becerilere odaklandığı tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımına karar verirken bu yönde benzer işletmelerin hangi amaçla kullanmaları gerektiğine bakılmalı ve bu süreçte çok dikkatli olunmalıdır. Çünkü yanlış işletmelerin seçilmesi ya da tavsiye edilmesi gibi durumlarda dış kaynak kullanımının yüksek maliyetlerine katlanılmasına neden olabilir.

Oktay [57], beyaz eşya, otomotiv ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren 26 şirketin stratejik yönetim süreçlerinde dış kaynak kullanımının örgütsel performansa etkisini incelemiş; araştırmaya katılan firmaların dış kaynak kullanımının temel nedeninin temel becerilere odaklanmak, yani geliştirmek olduğunu bulmuştur. Ek olarak, dış kaynak kullanımının da kaliteyi artıracığı tespit edilmiştir. Sektör bazında yapılan değerlendirmede, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren dış kaynak firmalarının temel nedenlerinin yatırım harcamalarını düşürmek ve kaliteyi artırmak olduğu tespit edilmiştir. Ünalır [61], yapı malzemeleri sektöründe seramik sağlık gereçleri üreten öncü bir firmanın dış kaynak kullanımı ile ilgili araştırma yapmış, yenileme süreci söz konusu firmaları dış kaynaklardan temin ederek maliyeti %40 düşürmüş ve iş faaliyetlerinin hızını artırmıştır. Dış kaynak kullanımının temel yeteneklerine ek olarak, harcama ve yatırımı azaltmak için risk azaltmanın getirdiği

organizasyonel yapıya da odaklanır. İş performansı üzerinde olumlu sonuçlar ürettiğini ve tedarikçinin işinin de bilgilerinden faydalandığını ortaya koymuştur.

5.1.5. İşletme Büyüklüğüne göre Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi

İşin ölçeği bölümden bölüme değişebilir ve çeşitli nicel ve nitel kriterlere bağlıdır. İşletmenin büyüklüğünü belirlemek için kullanılan bazı nicel standartlar; yıllık satışlar, sermaye, kullanılan hammaddeler, makine ve enerji tüketimi, üretim kapasitesine yapılan toplam yatırım, işlenen / kullanılan arazi ve belirli bir süre içinde personel için ücretle olarak belirtilebilir. İşletmenin büyüklüğünü belirlemede kullanılan nitel kriterler, işletme sınıflandırmasında tercih edilen diğer bir kriterdir ve bunlardan bazıları sermaye sahiplerinin sayısı, yönetim tarzı, bölgelerin varlığı veya yokluğu, göreceli endüstri durumu ve yasal yapı olarak sıralanabilir [51].

i. Büyük Ölçekli İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Fayda Maliyet Analizi

İşletmelerin dış kaynak kullanımı sürecini fayda maliyet analizi açısından büyüklüklerine göre inceleyen birçok çalışma olduğu görülmektedir. Dış kaynak kullanımı büyük işletmelerde ve ilk 500 sanayi kuruluşunda çalışılmış olmasına rağmen, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve yerel küçük işletmelerin dış kaynak kullanımı değerlendirmesine ilişkin çok az çalışma vardır.

Çabuk, vd. [195] yaptığı çalışmada; ilk 500 sanayi şirketi içindeki ilk 250 şirketin dış kaynak hizmetlerini incelemek için yapılan araştırma, bu şirketlerin dış kaynak kullanımının nedenlerinin öz becerilere odaklanmak, maliyetleri düşürmek ve tedarikçi firmaların uzmanlığından yararlanmak olduğu sonucuna varmıştır. Kaliteyi ve riski en aza indirmenin belirleyici faktör olmadığı tespit edilmiştir. Bir dış kaynak şirketi seçerken, şirketin teknik yeteneklerinin, sunulan hizmetlerin kalitesinin, maliyet faktörlerinin ve sözleşmeden doğan taahhütlere uygunluğunun, yönetimin gücünün ve itibarının büyük ölçüde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu tedarikçi işletmeler, yönetim yetenekleri ve deneyimleri açısından yetersiz görülmektedir.

Özörak [199], seramik sağlık gereçleri alanında dış ticaret operasyonları alanında büyük ölçekli bir işletmeyi işleterek dış kaynak kullanımı ve araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular üzerine, söz konusu işletmenin dış kaynak kullanımı neticesinde odaklanmaya yönlendirilmesi temel nedenlerin temel becerileri, maliyetleri düşürdüğü ve esnek bir yapıya sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, büyük küresel şirketlerin küçük şirketlere göre dış kaynak kullanımını

tercih ettikleri, bu nedenle çevresel koşullara daha hızlı yanıt verebilecekleri ve riskleri çeşitlendirerek ana faaliyetlerine daha fazla odaklanabildikleri gözlemlenmiştir. Bunlar gibi birçok sektör ve örnek çalışma yapılmıştır.



SONUÇ

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme gibi durumlar sonucunda dış kaynak kullanımından yararlanılması hem Türkiye’de hem de tüm dünyada uygulanmaktadır. Son birkaç yılda, dış kaynakların kullanımı inanılmaz bir hız ve çeşitlilik yakalamıştır. Önce otomotiv endüstrisindeki yedek parça üretiminde ortaya çıkmış, ardından endüstriyel alandan hizmet alanına geçmiştir. Sadece dış kaynakları kullanan faaliyetlere hizmet veren firmalar ortaya çıkmış ve bunun sonucunda kamu sektöründen bilişim sektörüne, hizmet sektöründen perakende sektörüne ve daha birçok sektöre dış kaynak kullanarak yeni çözümler üretilme süreci ortaya çıkmıştır.

Kamusal alana da özelleştirmeden farklı olarak bir perspektiften daha fazla kontrol ve denetim gücü sağlamak, dış kaynakları kullanmak ve kamu sektörüne yeni bir reform aracı olarak farklı fırsatlar sunmak için girmiştir. Dünyada Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve diğer Avrupa ülkeleri, Avustralya ve Yeni Zelanda ve Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanma giderek daha yaygın hale gelmektedir.

Sonuç olarak, kamu sektörünün hizmet kalitesi daha düşük bir maliyetle sağlanır, bu da kamu sektörünün kaynakları koruyabileceği ve verimliliği artırabileceği anlamına gelir ki bu, gelişmekte olan ülkelerdeki kaynak eksikliğinin giderilmesi için önemli bir seçimdir.

Maliyet-fayda analizi, birçok ülke tarafından bir yatırım kararı verme yöntemi olarak kullanılan bir proje analizi ve değerlendirme tekniği olarak kabul edilir. Bu yöntem önemli ve değerlidir. Çünkü kıt ekonomik faktörlerin çeşitli insan ihtiyaçlarını karşılamak için etkili ve en uygun şekilde tahsis edilmesini öngörebilir. İş, ekonomi veya toplum açısından özel veya kamu sektöründe uygulanacak yatırım projelerinin en etkin değerlendirilmesi, proje faydaları ve maliyetleri arasındaki farkın maksimize edilmesi esasına dayanmaktadır.

Teknoloji, özellikle kamu sektöründe karar alma harcamalarında ve yatırımlarda kullanılmaktadır. Bilindiği üzere, ekonomik düşünce sürecine bağlı olarak kamu sektörünün hızlı büyümesinin Keynesyen bir devrim olduğu söylenebilir. Özellikle, 1929 dünya krizi, büyük ölçekli kamu harcamaları ve yatırımlarına yol açtı. Genelde hükümet, sonuçlarını açık bütçe politikaları pahasına düşünmeden kamu sektörünün ekonomideki payını artırmaktan çekinmezdi.

Ancak 1970'lerde pek çok ülke dünyanın en büyük ikinci krizi listesinde yer almasa da hala ciddi bir durgunluk, üretim ve istihdam krizlerinin eşiindeydiler. Bu durumun çözümü etkin kamu harcamaları ve yatırım planlarında yatmaktaydı.

Günümüzde sürekli değişen evre koşulları ve gelişen teknolojinin getirdiği yeni idare yöntemleri, firmaları organizasyonel yapılarını ve iş süreçlerini değiştirmeye yneltmiiştir. İşletmeler arasından önemli rekabetler ile karşılaşıldığında, sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek için yenilikleri takip etmeye ve uygulamaya devam etmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanım süreci gerek kamusal gerekse özel işletmelerdeki alanlarda kullanıldığında ve tüm işletmelere yayıldığında fayda ve maliyetler açısından tercih edilen yönetim tekniklerinden biri olarak önemli bir hale gelmiş ve benimsenmiştir.



KAYNAKÇA

- [1] M. Tanyeri and A. FIRAT, "Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (Outsourcing)," 2005.
- [2] S. Bayındır, "Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı," *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, vol. 2007, no. 3, pp. 241-250, 2007.
- [3] Ü. Güner, "Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri," *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, 2004.
- [4] A. Karahan, "Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 12, no. 21, pp. 185-199, 2009.
- [5] M. Ertürk, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4," *Baskı, İstanbul*, 2000.
- [6] B. Quélin and F. Duhamel, "Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks," *European management journal*, vol. 21, no. 5, pp. 647-661, 2003.
- [7] O. Dirlik, "Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde Araştırılması," *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, vol. 17, 2008.
- [8] M. Akyıldız, "Lojistik dış kaynak kullanımını etkileyen faktörler," 2004.
- [9] T. Özbay, "Sorularla dış kaynak kullanımı (Outsourcing)," *İstanbul: İTO Yayınları*, vol. 6, p. 27, 2004.
- [10] A. Türksoy and S. S. Türksoy, "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma," *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 22, no. 1, pp. 83-104, 2007.

- [11] H. Z. Karaman, "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı ile Belirlenmesi.," *Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gümüşhane*, 2015.
- [12] S. Güzel, "Strategic outsourcing and its impact on firm performance," 2008.
- [13] E. Pelit, "İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve etkinliği: otel işletmeleri açısından kavramsal bir inceleme," *Verimlilik Dergisi*, vol. 2007, no. 3, pp. 25-40, 2007.
- [14] F. Karabağ, "Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve kamu uygulaması," Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- [15] C. Lonsdale and A. Cox, "The historical development of outsourcing: the latest fad?," *Industrial management & data systems*, 2000.
- [16] A. Öztürk and K. Sezgili, "Dış kaynaklardan yararlanmanın yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılması ve uygulama süreci," *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 21, no. 2, pp. 127-142, 2002.
- [17] A. H. Turan, "Kaynak temelli yaklaşım bağlamında bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri: Denizli ilinde ampirik bir çalışma," Adnan Menderes Üniversitesi, 2007.
- [18] M. Porter, "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü," *Küresel Rekabet*, pp. 53-55, 1994.
- [19] A. Koçak, Ö. Alper, and E. Gürel, "Kaynak Temelli Yaklaşımında Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları," *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 23, no. 1, pp. 179-201, 2005.
- [20] S. Varan and V. Çevik, "İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'deki Mobilya Sektörünün Analizi 1/(Logistics Outsourcing In The Framework Of Transaction Cost Economics Theory: An Analysis Of Furniture Sector In Turkey)," *Muhasebe ve Denetim Bakış= Accounting & Auditing Review*, vol. 14, no. 44, p. 109, 2015.
- [21] T. F. Espino-Rodríguez and V. Padrón-Robaina, "A review of outsourcing from the resource-based view of the firm," *International journal of management reviews*, vol. 8, no. 1, pp. 49-70, 2006.

- [22] M. Akyıldız, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye Uygulamaları," *Yayınlanmamış MG Durak-I. Unverdi*, 2003.
- [23] F. Nak, "İşlem Maliyetleri Teorisi Ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Etkileri: Lojistik Örneği," *Fen Bilimleri Enstitüsü*, 2011.
- [24] O. E. Williamson, "Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization," *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, 1975.
- [25] E. Memili, J. J. Chrisman, and J. H. Chua, "Transaction costs and outsourcing decisions in small-and medium-sized family firms," *Family Business Review*, vol. 24, no. 1, pp. 47-61, 2011.
- [26] O. E. Williamson, "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations," *The journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 2, pp. 233-261, 1979.
- [27] O. E. Williamson, "The economics of organization: The transaction cost approach," *American journal of sociology*, vol. 87, no. 3, pp. 548-577, 1981.
- [28] O. E. Williamson, "Transaction cost economics and organization theory," *Industrial and corporate change*, vol. 2, no. 2, pp. 107-156, 1994.
- [29] O. E. Williamson, "Transaction cost economics: how it works; where it is headed," *De economist*, vol. 146, no. 1, pp. 23-58, 1998.
- [30] B. Üsdiken and H. Leblebici, "Organization theory. N. Anderson, DS Ones, H. Kepir Sinangil ve C. Viswesvaran (Ed.) Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology," ed: London: Sage Publications, 2001.
- [31] D. Ulrich and J. B. Barney, "Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 3, pp. 471-481, 1984.
- [32] N. Tetik and V. E. Ören, "Dış kaynak kullanımı (outsourcing): Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otellerde bir araştırma," *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, no. 34, pp. 74-86, 2007.

- [33] D. Acar and B. Aslantaş Ateş, "Tedarik zincirinin temel faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: tekstil-konfeksiyon sektörü işletmelerinde bir araştırma," *Mali Çözüm*, no. 105, pp. 17-46, 2011.
- [34] F. Taştan, "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve KKTC'deki Hastanelerde Uygulamaları," Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim ..., 2015.
- [35] Ş. Özgener, "Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing," *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, pp. 171-207, 2004.
- [36] G. Demirel, "İş Dünyasında Outsourcing Devrimi", *Capital Dergisi*, 1996.
- [37] A. Uluiş, "İnşaat işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: Outsourcing ve Türk inşaat işletmelerinde bir araştırma," Anadolu Üniversitesi, 2001.
- [38] T. Koçel, "İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım," ed: İstanbul, 2010.
- [39] S. Yüksel and E. Gerede, "Türkiye'de havaaracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine bir araştırma," *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 7, no. 1, pp. 121-153, 2012.
- [40] E. Duman, "Rekabet üstünlüğü sağlama açısından işletmelerin temel ve yardımcı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: özel hastanelerde bir araştırma," Anadolu Üniversitesi, 2011.
- [41] A. C. Çakıcı, "Seyahat Sıklığı Değişkenine Göre Müşteriler Tarafından Otel Özelliklerinin Değerlendirilmesi," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, vol. 11, no. 2, pp. 160-168, 2000.
- [42] H. Gökdere, "Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler (Bankacılık sektöründe bir alan araştırması)," 2000.
- [43] M. H. Yılmaz, "Üretim işletmelerinde dış kaynak kullanımının sermaye yapısı üzerine etkisi," Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- [44] E. Oktay, "Küçülerek Büyüme (Downsizing)," *Ed.) Aykut Bedük, Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Kitabevi, Ankara*, 2005.

- [45] M. Öztürk and D. Tengilimoğlu, "Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulması," *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 2, pp. 34-50, 2006.
- [46] Ş. Çomaklı and K. Ekici, "M. ve Şahim, T., Z.," *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, 2007.
- [47] M. A. Kozak and H. Güçlü, "Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme," *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, vol. 5, no. 1, 2003.
- [48] İ. Dalay, R. Coşkun, and R. Altunışık, "Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları, Beta Basım Yuima Dağıtım AŞ Yayın No: 1202, 1," *Baskı, İstanbul*, 2002.
- [49] H. Ülgen and S. K. Mirze, "İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul," 425s. 643s, 2004.
- [50] E. Korkmaz, "Otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing): hizmet kalitesine yönelik yönetici ve müşteri algılamalarının Antalya örneği ile değerlendirilmesi," *Anadolu Üniversitesi*, 2006.
- [51] İ. Mucuk, "Pazarlama İlkeleri, İstanbul: 15," *Basım, Türkmen Kitabevi*, 2006.
- [52] M. Belcourt, "Outsourcing—The benefits and the risks," *Human resource management review*, vol. 16, no. 2, pp. 269-279, 2006.
- [53] Ö. Eğilmez, "Kaynak bağımlılığı bağlamında dış kaynak kullanımının incelenmesi yönelik bir araştırma," *Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2011.
- [54] A. A. Peker, "İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: ve bir uygulama," *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2013.
- [55] M. Gül, "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Çimento Fabrikası Örneği," *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya*, 2005.
- [56] P. Ulakçı, "Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının kaliteye etkisi ve bir uygulama," 2013.
- [57] E. Oktay, "Stratejik yönetim sürecinde performans geliştirmenin bir aracı olarak dış kaynak kullanımı: İmalat sanayiinde bir uygulama," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2006.

- [58] M. Z. Kucur, "İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve uygulamaya yönelik bir araştırma," 2010.
- [59] T. Margılıç, "İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve verimliliğe etkisi," Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- [60] N. Öztemel, "İşletmelerde dış kaynak kullanımının mali tablolara etkisi ve bir uygulama," 2007.
- [61] T. Ünalır, "Dış kaynak kullanımının işletme düzeyinde etkileri, bir uygulama," Anadolu Üniversitesi, 2007.
- [62] S. Yüksel, "Türkiye'deki havaaracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının araştırılması ve değerlendirilmesi," Anadolu Üniversitesi, 2008.
- [63] A. Sezer, "Hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının (outsourcing) hizmet kalitesine etkisi ve bir uygulama," DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- [64] B. Mimaroglu, "Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri," Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- [65] Y. E. Karakaş, "Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Alanya'da faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma," Akdeniz Üniversitesi, 2012.
- [66] Z. Demirel, "Dış kaynak kullanımının faydaları, riskleri ve performanslara etkisi: Şehir ve sahil otellerinde karşılaştırmalı bir araştırma," *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 2013.
- [67] İ. Turan, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma," *Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Düzce*, 2013.
- [68] N. Yılmaz, "Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ve hastanelerde dış kaynak kullanımı," *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*, 2013.
- [69] A. Yiğid, "Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve KKTC'de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma," Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim ..., 2015.
- [70] H. E. Kadakal, "Dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletme performansına etkisi ve İstanbul Tekstil Kent'te bir araştırma," Kırıkkale Üniversitesi, 2007.

- [71] S. Kanat, "Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi," Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2007.
- [72] A. Uygur and R. Gürel, "Yönetim ve Organizasyon," *Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*, vol. 157, 2005.
- [73] Ş. Sevim, A. Akdemir, and K. Vatansever, "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 13, no. 1, pp. 1-27, 2008.
- [74] M. Bertolini, M. Bevilacqua, M. Braglia, and M. Frosolini, "An analytical method for maintenance outsourcing service selection," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004.
- [75] C. Harland, L. Knight, R. Lamming, and H. Walker, "Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations," *International Journal of Operations & Production Management*, 2005.
- [76] A. Akdoğan and Y. Çirli, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma," *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 1, no. 24, pp. 13-39, 2008.
- [77] N. Y. Karakiliç, "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tarış Opet Stratejik İttifaki Balanced Scorecard Örneği," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 12, no. 21, pp. 200-214, 2009.
- [78] P. Tülüce, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması," *Human Resource*, vol. 8, 2001.
- [79] H. M. İlter, *Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)*. İstanbul Ticaret Odası, 2002.
- [80] B. Dereli, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)," 2003.
- [81] R. A. Bettis, S. P. Bradley, and G. Hamel, "Outsourcing and industrial decline," *Academy of Management Perspectives*, vol. 6, no. 1, pp. 7-22, 1992.

- [82] B. Leavy, "Outsourcing strategies: opportunities and risks," *Strategy & Leadership*, 2004.
- [83] K. S. Cameron, "Strategies for successful organizational downsizing," *Human resource management*, vol. 33, no. 2, pp. 189-211, 1994.
- [84] G. E. Gümüştekin, "Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no. 12, pp. 245-257, 2004.
- [85] M. A. Öncü and M. Işkin, "Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 8, no. 29, pp. 143-156, 2009.
- [86] F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, and M. Varetto, "Outsourcing: guidelines for a structured approach," *Benchmarking: an international journal*, 2003.
- [87] M. Türengül, "Yeniden Süreçleme," *Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, no. 7, pp. 159-166, 2004.
- [88] E. Ü. Kaya, "Süreç Yenileme Tekniğinin Kiyaslama ve TKY Yaklaşımlarıyla İlişkisi," *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, vol. 1, no. 3, pp. 56-63, 2003.
- [89] F. Aydın, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma," *Sosyal Bilimler Enst., İstanbul*, 2001.
- [90] A. H. Juma'h and D. Wood, "Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies," *Work Study*, 2000.
- [91] A. Rajabzadeh, A. A. A. Rostamy, and A. Hosseini, "Designing a generic model for outsourcing process in public sector: evidence of Iran," *Management Decision*, 2008.
- [92] B. Ghodeswar and J. Vaidyanathan, "Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities," *Business process management journal*, 2008.
- [93] J. Delmotte and L. Sels, "HR outsourcing: threat or opportunity?," *Personnel Review*, 2008.
- [94] P. R. Embleton and P. C. Wright, "A practical guide to successful outsourcing," *Empowerment in Organizations*, 1998.

- [95] B. Jiang, G. V. Frazier, and E. L. Prater, "Outsourcing effects on firms' operational performance," *International Journal of Operations & Production Management*, 2006.
- [96] K. Ecerkale and A. Kovancı, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı," *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, vol. 2, no. 2, pp. 69-75, 2005.
- [97] S. Çabuk, F. D. Orel, and G. Nakiboğlu, "İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma," *Anadolu İşletmecilik Kongresi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa*, vol. 8, pp. 200–205, 7-9 Mayıs 2009.
- [98] S. Karadeniz, "İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ve kurumların beklentileri," 2006.
- [99] W. M. Lankford and F. Parsa, "Outsourcing: a primer," *Management Decision*, 1999.
- [100] S. Karayılmazlar, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)," *Yönetim Dergisi, Y*, vol. 6, pp. 23-26, 1995.
- [101] J. Hood and P. C. Young, "The risk management implications of outsourcing claims management services in local government," *Risk Management*, vol. 5, no. 3, pp. 7-17, 2003.
- [102] N. Beaumont, "Outsourcing in Australia: the vendor's perspective," 2006.
- [103] T. Baran, "Türkiye’de Savunma Sanayî Sektörünün İncelenmesi ve Savunma Harcamalarının Ekonomî Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi," *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 4, no. 2, pp. 58-81, 2018.
- [104] R. Gonzalez, J. Gasco, and J. Llopis, "Information systems outsourcing risks: a study of large firms," *Industrial management & Data systems*, 2005.
- [105] D. Elmuti and Y. Kathawala, "The effects of global outsourcing strategies on participants’ attitudes and organizational effectiveness," *International Journal of manpower*, 2000.
- [106] E. Galanaki and N. Papalexandris, "Outsourcing of human resource management services in Greece," *International Journal of Manpower*, 2005.
- [107] A. Türksoy, "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)," *Ege Akademik Bakış Dergisi*, vol. 5, no. 1, pp. 11-18, 2005.

- [108] N. S. E. Yıldız, "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma.," *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.*, 2007.
- [109] M. Power, C. Bonifazi, and K. C. Desouza, "The ten outsourcing traps to avoid," *Journal of Business strategy*, 2004.
- [110] W. Lam and A. Y. Chua, "Knowledge outsourcing: an alternative strategy for knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, 2009.
- [111] E. Usta, "Türkiye’de Maliye Politikasının Ekonomik ve Sosyal Etkileri," *Maliye Politikasının Oluşturulmasında Parlamentonun Rolü Sempozyumu*, 2010.
- [112] A. Akdoğan, "Kamu Maliyesi, 14," *Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi*, 2011.
- [113] G. Akalın, "Kamu Ekonomisi (ikinci b.)," *Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara*, 1986.
- [114] P. G. Sassone and W. A. Schaffer, *Cost-benefit analysis: a handbook*. Academic Press New York, 1978.
- [115] B. Şenatalar, "Fayda-Maliyet Analizinin Kapsamı-Fayda ve Maliyet Kavramları," *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, no. 22, 1972.
- [116] K. Çelebi and A. Z. Yalçın, "Kamusal mallar teorisinin değişimi: bölgesel kamusal mallar," *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 15, no. 2, pp. 1-18, 2008.
- [117] J. M. Buchanan, R. E. Wagner, W. H. Meckling, and M. Olson, "The political biases of Keynesian economics," in *Fiscal responsibility in constitutional democracy*: Springer, 1978, pp. 79-117.
- [118] M. E. Altundemir, "Kalkınma Planlarından Eğitime Bakış: Kamusal Mallar Teorisi Perspektifinden," *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, vol. 7, no. 1, pp. 94-105, 2012.
- [119] Ö. Uluatam, "Kamu Maliyesi, 12," *Baskı, Ankara, İmaj Yayınevi*, 2012.
- [120] Z. Göker, "Kamusal Mallar Tanımında Farklı Görüşler," *Maliye Dergisi*, vol. 155, no. 2, pp. 108-118, 2008.
- [121] R. Ege and H. Igersheim, "Rawls's justice theory and its relations to the concept of merit goods," *The European journal of the history of economic thought*, vol. 17, no. 4, pp. 1001-1030, 2010.

- [122] F. Savaşan, *İki başarısızlık arasında kamu ekonomisi*. [Yy](Celepler Matbaacılık), 2012.
- [123] P. A. Samuelson, "The pure theory of public expenditure," *The review of economics and statistics*, vol. 36, no. 4, pp. 387-389, 1954.
- [124] J. E. Stiglitz, "Economics of the public sector," Third Edition, Norton Company, Newyork, 2000, s.191
- [125] P. McNutt, "Public goods and club goods," *Encyclopedia of law and economics*, vol. 1, pp. 927-951, 1999.
- [126] Ö. Paşaoğlu, "Doğal Tekellerde Regülasyon ve Rekabet," *Bir Örnek: İngiliz Elektrik Sektörünün Yeniden Yapılandırılması, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri*, no. 14, 2003.
- [127] R. A. Musgrave and A. T. Peacock, *Classics in the theory of public finance*. Springer, 1958.
- [128] A. Altay, "Kamu Maliyesi," *Seçkin Yayınevi: Ankara*, 2015.
- [129] A. L. Hillman, *Public finance and public policy: A political economy perspective on the responsibilities and limitations of government*. Cambridge University Press, 2018.
- [130] C. Çataloluk, "Yerel Hizmetlerin Fiyatlandırılmasında Etkinlik ve Sorunlar (Teorik Bir Çalışma)," *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, vol. 3, no. 4, p. 874, 2014.
- [131] N. Öztürk, *Piyasa başarısızlığından kamu ekonomisinin başarısızlığına ekonomide devletin değişin rolü*. Palme Yayıncılık, 2007.
- [132] A. Kalem, "Türkiye'deki Kamu Yatırımlarının Özel Sektör Yatırımlarına Etkisinin İncelenmesi," *Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programlama, İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü*, vol. 2922, 2015.
- [133] A. Prest and R. Turvey, "[Cost-benefit analysis: A survey?]<< The economic journal," 1965.
- [134] A. Eker, "Kamu Maliyesi," *Birleşik Matbaa, Ekonomi ve Dış Politikalar Araştırma Merkezi*, 2005.
- [135] R. A. Musgrave, "Cost-benefit analysis and the theory of public finance," *Journal of Economic Literature*, vol. 7, no. 3, pp. 797-806, 1969.

- [136] J. D. Blum, A. Damsgaard, and P. R. Sullivan, "Cost-benefit analysis," *Proceedings of the academy of Political science*, vol. 33, no. 4, pp. 137-147, 1980.
- [137] M. Y. Tokatlıoğlu, "Fayda Maliyet Analizi. ", *Aktüel Akademi Basın Yayın Dağıtım: İstanbul.*, 2005.
- [138] C. C. Aktan and D. Dilek, "Kamu Ekonomisi-1, Açıköğretim Fakültesi Yayını no; 1669," *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri*, 2012.
- [139] D. W. Pearce, *Cost-benefit analysis*. Macmillan International Higher Education: London, 1971.
- [140] J. Dupuit, "Bayındırlık İşlerinde Faydanın Ölçülmesi," *Çev: Somel, Maliye Enstitüsü Tercümeleri*, vol. 4, pp. 65-69, 1969.
- [141] T. De Scitovszky, "A note on welfare propositions in economics," *The Review of Economic Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 77-88, 1941.
- [142] J. R. Hicks, "Wiley on behalf of the Royal Economic Society," *Value and Capital*, 1939.
- [143] V. F. Savaş, "İktisatın Tarihi (Beşinci Baskı)," *Siyasal Kitabevi, Ankara*, 2007.
- [144] Ö. Albayrak, "Refah İktisadının Ekonomik Temelleri: Piyasa ve Refah İlişkisi," *Ankara: Yüksek Lisans Tezi*, 2003.
- [145] G. Maddala and E. Miller, "Microeconomics, Theory and applications," ed: McGraw-Hill Book Company, 1989.
- [146] E. Bocutoğlu, "İktisat teorisinde emeğin öyküsü: Değerin kaynağı olan emekten marjinal faydanın türevi olan emeğe yolculuk," *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, vol. 1, no. 1, pp. 127-150, 2012.
- [147] M. K. Aydın and K. Aydınlar, "'Emek-Değer'Teorisinden 'Fayda-Değer'Teorisine," *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, no. 1, pp. 1-12, 2011.
- [148] G. Akalın, "Kamu Ekonomisi," *Orion Kitabevi: Ankara*, 2016.
- [149] A. C. Pigou, *The Economics of Welfare*, Fourth Edition ed. London: Macmillan and Co., 1932.
- [150] M. Nar, *Kamu ekonomisi: ekonomik etkinlik ve vergileme*. Seçkin, 2013.
- [151] R. A. Musgrave and P. Musgrave, "Public Finance in Theory and Practice," 1989.

- [152] S. Sönmez, *Kamu ekonomisi teorisi: kamu harcamalarında etkinlik arayışı*. Teori Yayınları, 1987.
- [153] F. Machlup, "Austrian Economics," *The McGraw Hill Encyclopedia of Economics: London*, 1994.
- [154] Z. O. Orhan and S. Erdoğan, "Genel Ekonomi," *Umuttepe Yayınları: Kocaeli*, 2013.
- [155] S. Y. Genç and T. Çağlayan, "İktisadi Düşüncede Değerin Kaynağı Sorunsalı," *Calisma ve Toplum*, vol. 53, no. 2, 2017.
- [156] K. Çelik, "Genel Ekonomi," *Murathan Yayınevi : Trabzon*, 2011.
- [157] C. C. Aktan and M. Sakal, "Kamu Yatırım Projelerinde Karar Alma Ve Fayda Maliyet Analizi, 1999," *Yeni Türkiye Dergisi*, p. 108, 1999.
- [158] C. Şataf, "Fayda-Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler: Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 19, no. 1, pp. 107-123, 2014.
- [159] N. Akdoğan and O. Sevilengül, *Tekdüzen muhasebe sisteminde maliyet muhasebesi uygulamaları*. Gazi Kitabevi, 2000.
- [160] K. Büyükmirza, "Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Gazi Kitabevi, 12," ed: Baskı, 2009.
- [161] S. Yaraşır, "Fayda/maliyet analizi'nin yükseköğretim harcamalarına uygulanması: PAÜ-iibf örneği," *Pamukkale Üniversitesi*, 2004.
- [162] H. F. Campbell and R. P. Brown, *Cost-benefit analysis: financial and economic appraisal using spreadsheets*, Second Edition, Newyork ed. Routledge, 2016.
- [163] A. Konukman, "Gölge Fiyat kavramı ve Belirlenmesi," *Ekonomik Yaklasim*, vol. 6, no. 16, pp. 75-81, 1995.
- [164] B. Ataç, "Stagflasyon ve Maliye Politikası, Maliye Politikası,(Editor: Engin Ataç), Anadolu Ü," *Yayını*, vol. 1, p. 148, 2004.
- [165] M. Durmuş, *Kamu ekonomisi:(kamu harcamaları ders notları)*. Gazi Kitabevi, 2008.
- [166] A. M. Cesur, "Proje Değerlendirme Yöntemleri ve Kullanılan Enstrümanlar," 2006.
- [167] A. E. Boardman, D. H. Greenberg, A. R. Vining, and D. L. Weimer, *Cost-benefit analysis: concepts and practice*. Cambridge University Press, 2017.

- [168] T. Gedik, K. C. Akyüz, and İ. Akyüz, "Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi (İç Karlılık Oranı ve Net Bugünkü Değer Yöntemlerinin İncelenmesi)," *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, vol. 7, no. 7, pp. 51-61, 2005.
- [169] K. Bulutoğlu, "Kamu Ekonomisine Giriş (Demokraside Devletin Ekonomik Bir Kuramı) Yapı Kredi Yayınları-1816," ed: İstanbul, 2003.
- [170] M. K. Mutluer, E. Öner, and A. Kesik, "Bütçe Hukuku, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Güncelleştirilmiş 2," *Baskı, İstanbul*, 2006.
- [171] R. Turtin, "Yatırım Projelerinin Planlanması Ve Analizi," 1996.
- [172] C. Nash, "Cost-Benefit Analysis of Transport Project," *Efficiency in The Public Sector Edited by: A. Williams, E. Giardina Edward Elgar Publishing Company England*, 1993.
- [173] T. W. Schultz, "Investment in human capital," *Economics of Education Edition by M. Blaug, Penguin Books: London*, 1961.
- [174] G. Akalın, *Kamu ekonomisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 2000.
- [175] M. F. Drummond, "Cost-benefit analysis in health and health care: fine in practice, but does it work in theory," *Efficiency in the Public Sector: The Theory and Practice of Cost-Benefit Analysis, Aldershot [ua]*, 1993.
- [176] U. Dündar, "Sağlık Sektöründe Maliyet-Fayda Analizi Uygulamaları," *Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss*, pp. 43-118, 1995.
- [177] A. Williams, "Cost-benefit analysis: applied welfare economics or general decision aid," *William, A. Giardina, E.(Eds.). Efficiency in the Public Sector. Edward Elgar, London*, 1993.
- [178] E. M. Gramlich, *Benefit-cost analysis of government programs*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- [179] Ö. F. Batirel, "Kamu Bütçesi," *İ.İ.T.İ.A Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını*, 1982.
- [180] E. Gümüş and M. Şişman, "Eğitim ekonomisi ve planlaması," *Ankara: Pegem Akademi*, 2014.

- [181] Z. Ergen, "Yükseköğretim Karma Malının Niteliği ve Finansmanı Üzerine," *Sosyoekonomi*, vol. 3, no. 3, 2006.
- [182] U. Taş, F. Yenilmez, T. Umut, and F. Yenilmez, "Türkiye’de Eğitimin Kalkınma Üzerindeki Rolü Ve Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranı," *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 9, no. 1, pp. 155-186, 2008.
- [183] G. Psacharopoulos, *Economics of education: Research and studies*. Elsevier, 1987.
- [184] C. C. Aktan, D. Dileyici, and İ. Y. Vural, "Altyapı Ekonomisi," *Altyapı Hizmetlerinde Serbestleşme ve Özelleştirme*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- [185] İ. Türk and K. Maliyesi, "Turhan Kitabevi," 9. Baskı ed: Ankara, 2011.
- [186] J.-D. Jorge and G. de Rus, "Cost-benefit analysis of investments in airport infrastructure: a practical approach," *Journal of Air Transport Management*, vol. 10, no. 5, pp. 311-326, 2004.
- [187] T. Yazıcı, "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar," *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir*, 2003.
- [188] E. Ankaralı, "Başarılı Outsourcing İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?. 1," *Outsourcing Zirvesi İstanbul*, 2002.
- [189] H. Çetin, "Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Gaziantep’teki İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama," *Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep*, 2011.
- [190] S. Derinalp, "Dünya’da ve Türkiye’de lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı: Türkiye’de faaliyet gösteren endüstriyel işletmelerde bir uygulama," *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, 2007.
- [191] A. Barlı, "Lojistikte dış kaynak kullanımı ve maliyetlerin kontrolü," 2009.
- [192] G. Çeralp, "Türkiye’de lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımını etkileyen faktörler üzerine bir uygulama," 2009.
- [193] M. F. Karaman, "Lojistikte dış kaynak kullanımı: Ege bölgesi," *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2014.

- [194] G. Serbest, "Küreselleşen Pazarlama Dünyasında Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama," *Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü: İstanbul*, 2013.
- [195] S. Çabuk, F. D. Orel, and G. Nakiboğlu, "İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: Iso 500 İşletmelerinde Bir Araştırma," *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 20, no. 2, 2010.
- [196] M. Akyıldız, "Lojistik dış kaynak kullanımının gelişimi ve Türkiye'deki kullanım biçimleri," 2004.
- [197] G. Güçlütürk, "Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Yiyecek içecek departmanlarında bir araştırma," *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla*, 2010.
- [198] S. Hüseyinzade, "Bir maliyet düşürme yaklaşımı olarak dış kaynak kullanımı (Outsourcing): Örnek bir uygulama," *DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*, 2006.
- [199] T. Özorak, "Büyük ölçekli firmaların dış ticaret işlemlerinde dış kaynak kullanımının (outsourcing) yeri ve önemi," *DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*, 2009.
- [200] Z. Dinler, "Mikro Ekonomi", Ekin Kitabevi, Bursa, 1994. s.168-169.